

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115484743>







CAI  
FN  
E77



Government  
Publications

55

# Agriculture and Agri-Food Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/1-2003  
ISBN 0-660-62356-0





## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





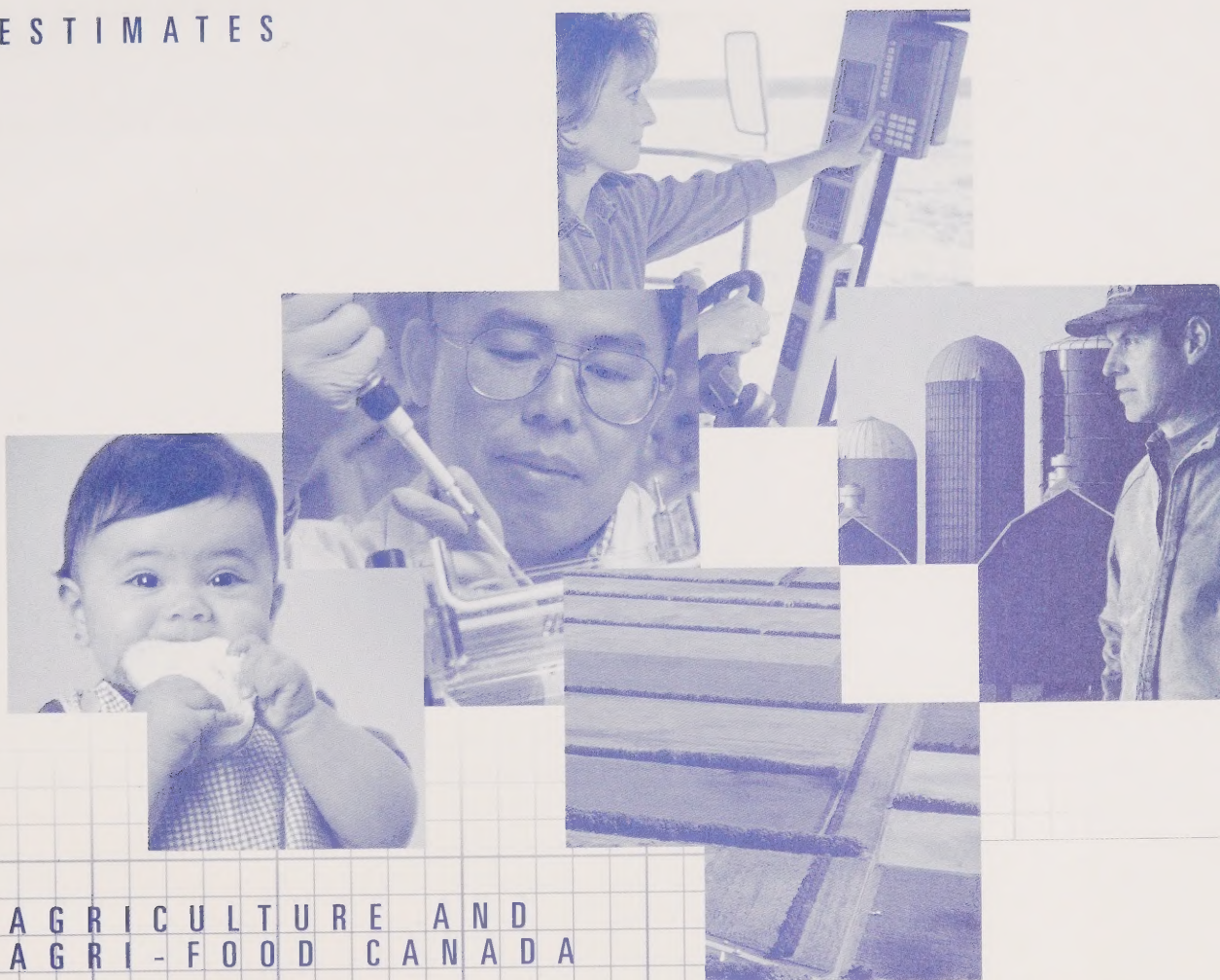


Agriculture and  
Agri-Food Canada

Agriculture et  
Agroalimentaire Canada



ESTIMATES



AGRICULTURE AND  
AGRI-FOOD CANADA

2002-2003

DEPARTMENTAL  
PERFORMANCE REPORT

Canada



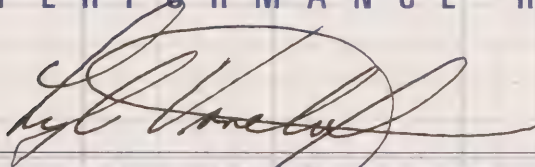


ESTIMATES

AGRICULTURE AND  
AGRI-FOOD CANADA

2002-2003

DEPARTMENTAL  
PERFORMANCE REPORT

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Lyle Vanclief, positioned above the minister's name.

LYLE VANCLIEF, MINISTER OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA  
AND MINISTER CO-ORDINATING RURAL AFFAIRS





# TABLE OF CONTENTS

## PART I

MINISTER'S MESSAGE .....	5
--------------------------	---

MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE FOR RURAL DEVELOPMENT .....	7
---	---

## PART II

YEAR IN REVIEW .....	9
----------------------	---

Our Agricultural Policy Framework .....	9
---	---

Security of the Food System .....	12
-----------------------------------	----

Health of the Environment .....	15
---------------------------------	----

Innovation for Growth .....	16
-----------------------------	----

Our Management Framework .....	18
--------------------------------	----

Conclusion .....	20
------------------	----

## PART III

AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA'S PERFORMANCE HIGHLIGHTS .....	21
---	----

AAFC's Strategic Outcomes 2002-2003 .....	21
---	----

Performance Accomplishments .....	23
-----------------------------------	----

Security of the Food System .....	23
-----------------------------------	----

Health of the Environment .....	32
---------------------------------	----

Innovation for Growth .....	37
-----------------------------	----

Horizontal Initiatives and Key Government Themes .....	43
--	----

Canadian Rural Partnership .....	43
----------------------------------	----

Co-operatives .....	46
---------------------	----

Sustainable Development Strategy .....	48
--	----



## APPENDIX I

FINANCIAL TABLES .....	57
------------------------	----

## APPENDIX II

EXTERNAL USER CHARGING BACKGROUND.....	67
--	----

## APPENDIX III

SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	70
Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) .....	70
National Farm Products Council .....	72

## APPENDIX IV

STATUTORY ANNUAL REPORTS.....	76
Farm Income Protection Act Annual Report.....	76
Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act.....	86
Agricultural Marketing Programs Act .....	87

## APPENDIX V

FURTHER INFORMATION.....	91
Agriculture and Agri-Food Canada — Our Team 2002-2003.....	91
How to Reach Us .....	92

# MINISTER'S MESSAGE

It is my pleasure to present to my parliamentary colleagues, and all Canadians, Agriculture and Agri-Food Canada's (AAFC) Departmental Performance Report for the fiscal year 2002-2003.

Canada's agriculture and agri-food industry is a key driver of our national economy. It is an engine of economic growth that employs one out of every seven working Canadians and accounts for more than eight percent of our gross domestic product (GDP). It is also the single largest manufacturing industry in seven provinces.

Internationally, Canada has a long-held, enviable reputation as a producer of safe, high-quality food. To safeguard this reputation, while being constantly tested by new challenges and more demanding consumers, our agriculture and agri-food industry must be the very best that it can be. The Government of Canada placed its confidence and support behind a new Agricultural Policy Framework (APF) in June 2002 when Prime Minister Jean Chrétien and I announced a federal commitment of \$5.2 billion over five years to move the agriculture sector beyond crisis management to a more secure future. With the addition of provincial funding, the total investment over the next five years will exceed \$7 billion to secure the future of Canada's agriculture sector.

Following through on our commitments outlined in our Report on Plans and Priorities for 2002-2003, AAFC made significant progress in positioning itself for the implementation of the APF, focussing on food safety and quality; the environment; science and innovation; and the needs of producers for renewal and business risk management. An extensive review of all existing programs was undertaken, and a comprehensive plan was developed to facilitate a smooth transition to APF programs, both within the Department and with provincial and other program partners. This is the first time there has been a national agricultural policy where federal, provincial, and territorial governments have worked so closely toward common objectives by pooling their efforts.

Some highlights of our accomplishments as the transition to the APF gets underway include:

- rolling out a new, business risk management system over 2003 and 2004, based on the Net Income Stabilization Account (NISA) and crop insurance programs to more effectively address producer concerns regarding income disasters and to stabilize incomes;
- developing food safety plans covering most major commodities, and beginning work to develop internationally recognized, food-quality product and system standards to further Canada's efforts to meet and exceed market demands;
- strengthening Agriculture and Agri-Food Canada's trade support through the addition of agri-food trade specialists, giving Canadian products a competitive edge in international markets;
- enhancing technical marketing programs to raise awareness of Canadian excellence in agriculture and agri-food, opening discussions on issues affecting Canadian products such as those related to labelling;



Lyle Vanclief

"Whether it is helping Canadians to eat healthier foods, preserve the environment, push forward the frontiers of science and innovation or increase our competitiveness abroad, agriculture finds itself at the forefront, contributing to our prosperity today and laying the foundation for an even better quality of life tomorrow."

Lyle Vanclief



- announcing a five-year, national Environmental Farm Plan initiative to help farmers identify the environmental benefits and risks of their operations and provide the means to manage those risks;
- announcing other key environmental initiatives to address concerns for the sustainability of agricultural resources, including: Greencover Canada Program, the National Land and Water Information Service; the National Water Supply Expansion Program; and the Pesticide Risk Reduction and Minor Use Pesticides programs; and
- developing Renewal programming to help producers assess their situation and acquire skills and tools needed for success.

Positioning to implement the APF means changing how the Department manages its work. In 2002-2003, AAFC aligned its research activities with the priority areas of the APF so that Canada's long-term strategy for the agriculture and agri-food industry is based on a solid foundation of research results and scientific knowledge. As well, comprehensive new departmental management practices were implemented to improve AAFC's results-based, collaborative way of working to achieve best business results.

The Department has also continued its commitment to government-wide initiatives, such as the Canadian Rural Partnership and the Rural Development Initiative, Co-operatives, and the Climate Change Plan for Canada.

On a final note, the effectiveness of Canada's world leading food safety system was demonstrated in the recent Bovine Spongiform Ecephalopathy (BSE) case and highlights the importance of APF work in this area. Once discovered, federal departments, provincial governments and industry organizations came together to respond collaboratively. Action taken included an exhaustive scientific investigation, which confirmed that none of the meat or other products from the infected animal entered the food system. Bridging programming to the APF was successful in keeping the domestic market operating during the crisis and in injecting needed funds into the sector while markets remained closed to Canadian meat and livestock. In the end, the favourable review by an international team of experts and our comprehensive and transparent response to this crisis helped us partially re-open some markets. In fact, the action taken by the U.S. marks the first time that it has resumed importation of bovine meat from a country that has been affected by BSE. We continue to work with other federal departments, provincial governments and the sector to get international borders fully open and assist with market recovery and address longer-term issues related to this incident.

Clearly, the agriculture and agri-food sector faces risks from many quarters, but it also has opportunities. The adjustments we are making to implement the APF strike a balance that will position the sector for continued prosperity and profitability tomorrow. Through a strong national policy, we will meet the challenges of a changing world, and ensure the very bright future the sector deserves.

**Lyle Vanclief**

Minister of Agriculture and Agri-Food  
and Minister Co-ordinating Rural Affairs

The adjustments we are making to implement the APF strike a balance that will position the agriculture and agri-food sector for continued prosperity and profitability tomorrow.

# MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE FOR RURAL DEVELOPMENT

Dynamic communities are vital to our well-being and they make rural Canada a great place to work, live and raise a family. It is absolutely critical to our success as a nation that our urban and rural populations are able to contribute to their full potential.

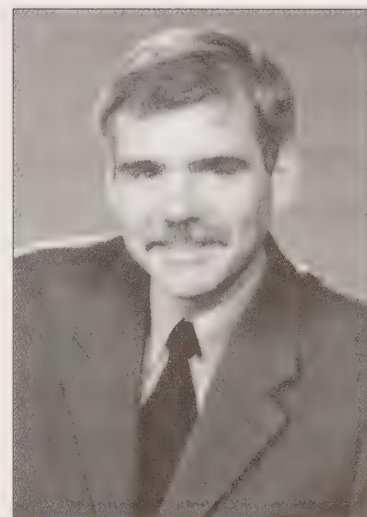
Our strategy for maximizing the opportunities for rural Canada includes:

- ensuring that the Government of Canada initiatives consider the needs of rural Canada through the application of a “Rural Lens”;
- building community capacity by equipping communities to identify their assets and build consensus on development options;
- employing a bottom-up approach where communities develop their own strategies and approaches for long-term sustainability; and
- providing rural communities with tools to implement their strategies.

The success of this approach was evident at the recent meeting of federal-provincial-territorial ministers responsible for rural development in Kananaskis, Alberta, where Ministers agreed to pursue a more collaborative and co-ordinated approach to rural policy development. Ministers are committed to developing a research agenda that will generate information that communities can use to meet their challenges. Such challenges include issues around access to capital, public-private partnerships and strategic infrastructure investment. Ministers adopted an action plan for rural communities focussed on supporting community capacity. This includes developing tools and information and producing a federal-provincial-territorial directory of programs and services that will support more informed decisions by communities, and contribute to better government policies and programs.

Key accomplishments for 2002-2003 include:

- the \$2.8 million Rural Development Initiative, which supported rural communities in planning and adopting sustainable development strategies;
- the Rural Dialogue — *Building Strong Urban and Rural Communities* — which continued with five town hall meetings held across the country;
- the first-ever National Rural Youth Conference, where youth from across Canada met to discuss their roles as leaders and innovators in their communities; and



Andy Mitchell

Dynamic communities are vital to our well-being and they make rural Canada a great place to work, live and raise a family.



- the establishment of the National Rural Youth Network, a forum for young Canadians to share information, network and discuss their priorities and concerns, and for the Government of Canada to consult with youth on policies, programs and services that impact young Canadians.

Working with other federal departments, the Rural Secretariat produced a report on youth migration, a key source of input and information to help the development, co-ordination and long-term delivery of programs and services for rural youth across Canada.

**The Co-operative Secretariat's horizontal approach assisted federal departments and provincial governments to identify ways that co-operatives can be used to meet public policy objectives.**

The Co-operative Secretariat's horizontal approach assisted federal departments and provincial governments to identify ways that co-operatives can be used to meet public policy objectives. In both the urban and rural context, co-operatives are a proven way for Canadians to work together to achieve a common goal whether in the provision of health-care services, value-added agriculture, affordable housing, access to capital, or rural community economic development. Co-operatives hold enormous potential to: help communities deliver the services they require; facilitate community adaptation; and help Canadians capture the opportunities and face the challenges of the 21st century. The five-year, \$15 million Co-operative Development Initiative will further assist communities within Canada to explore where co-operatives can best respond to their needs.

The \$5.2 billion investment in the APF and its related activities will contribute to a strong agriculture sector, which will, in turn, benefit rural Canada with an enhanced commitment to the Canadian Rural Partnership (CRP). The CRP provides a focus for 29 federal departments and agencies to create the social, economic and cultural climate within which rural Canada can thrive. The CRP will receive \$55 million over five years to continue its work and enhance its results. An additional \$5 million is being directed toward rural community capacity building to develop and implement sustainable approaches to rural community development.

The Government of Canada is committed to working collaboratively with other governments, communities, stakeholders and citizens, and rural Canadians, to ensure that all Canadians continue to enjoy the prosperity and quality of life stemming from the contributions of both rural and urban Canada.

#### **Andy Mitchell**

Secretary of State

*(Rural Development)*

*(Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario)*

# YEAR IN REVIEW

## Our Agricultural Policy Framework

For the Canadian agriculture sector, the establishment of a new policy direction means the opportunity to move beyond crisis management, and to establish Canada's reputation both domestically and internationally as the world leader in meeting consumer demands for safe, quality agriculture-based products produced in an environmentally responsible manner. That is why federal, provincial and territorial ministers of agriculture have pledged to meet today's challenges by jointly developing a comprehensive Agricultural Policy Framework (APF) built on five elements: business risk management; food safety and food quality; science and innovation; environment; and renewal.

The APF is dynamic in approach, national in scope and international in vision. And, over the past three years, Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) and the agriculture and agri-food sector have built capacity to ensure that the policy framework is always forward-looking, so new trends and opportunities will always be incorporated into policies. As the sector evolves, so do the policies and programs of the APF.

The APF also clearly demonstrates our contribution to achieving the Government of Canada priorities stated in the *October 2002 Speech from the Throne*. In that speech, the Government outlined its commitment to improving the quality of life for all Canadians by improving social systems, reaching out to rural and northern communities with new initiatives, and increasing its commitment to the environment through renewed policy and program efforts. The APF turns those commitments into action.

Over the past three years, we have built capacity to ensure that the policy framework is always forward-looking, so new trends and opportunities will always be incorporated into policies.

## POSITIONING THE DEPARTMENT TO IMPLEMENT THE AGRICULTURAL POLICY FRAMEWORK

The vision underpinning the APF was endorsed by governments June 29, 2001. It is a vision of a sector that has moved beyond crisis management to a more secure future by making Canada the world leader in food safety and quality, environmentally responsible production and innovation for growth. Over the past year, AAFC brought this all-encompassing vision for Canadian agriculture in the 21st century to the point of implementation.

Recognizing their common purpose, ministers of agriculture gathered in Halifax in June 2002 where a majority signed or initialled the APF, capping a year of intense collaborative work among the federal, provincial and territorial governments, and industry. The comprehensive framework included shared objectives, outcome targets and priorities for action. Prince Edward Island's signature in April 2003 and Quebec's in July 2003 raised the number of participating governments to ten provinces and two territories.



Other significant advances were made in the past year in terms of funding and policy work that positioned AAFC to implement the APF. In June 2002, the Prime Minister and the Minister of Agriculture and Agri-Food announced \$5.2 billion in new federal funding for Canadian agriculture, including \$3.4 billion over five years to implement the APF. Then, in February 2003, the federal budget specifically pointed to APF implementation as a key priority. Securing federal funding for the APF and gaining provincial and territorial government support were critically important achievements. Governments worked hard to lay the groundwork for the transition from old to new programs that will start in the 2003-2004 fiscal year.

## SECURING A STRONG AGRICULTURAL SECTOR THROUGH COLLABORATION

Following the initial agreement, AAFC and its provincial and territorial counterparts put substantial effort into developing and finalizing detailed implementation agreements to deliver on the framework. By the spring of 2003, most provinces were in various stages of securing the authorities they needed to sign the implementation agreements.

The APF framework and implementation agreements are landmarks of federal-provincial-territorial collaboration and are ground-breaking in delivering on the principles of collaboration embodied in the Social Union Framework Agreement. In each area of the APF, both levels of government are accountable for achieving shared national goals and have agreed to specific outcome targets by which to evaluate progress in meeting these goals. Most importantly, governments are jointly committed to reporting to Canadians on activities undertaken and results achieved and to engaging in an ongoing public dialogue regarding the effectiveness of activities in achieving desired results.

## IMPROVING SERVICE TO CANADIANS

New ground was also broken in developing the implementation agreements, with the Department placing a strong emphasis on consulting with Canadians. Using both traditional and new consultation mechanisms, AAFC involved all stakeholders in the agri-food value chain, including producers, processors, retailers, consumers, and environmentalists. To give traditional and new stakeholders the opportunity to feed into the policy process, consultation activities were intertwined with APF policy and program development. The consultations were based on a series of documents outlining the APF. Feedback from initial papers describing the issues was used to shape policy proposals that then became the basis of subsequent consultations. The input from the APF consultations continues to be analysed and considered as policies and programs are initiated, developed, implemented and evaluated. This cycle of public dialogue will continue as we report on results and consider adjustments to our approach.

The Department also undertook an extensive review of all its existing program delivery methods to ensure there was no delay in delivering services and programs. A cohesive plan was developed to ensure consistent and integrated program delivery, both within AAFC and with provincial and other partners. Existing programs will either be changed or phased out over the next three years as new APF-aligned programming is introduced.

The APF framework and implementation agreements are landmarks of federal-provincial-territorial collaboration.

## DEVELOPING NEW PROGRAMS AND SERVICES

APF programs being developed span the agriculture and agri-food sector, including rural communities. We are developing programs that over the next five years will spend:

- \$290 million on food safety and quality;
- \$175 million on international market development;
- \$670 million on the environment;
- \$255 million on science, innovation and renewal;
- \$75 million on rural development and co-operatives; and
- \$3.7 billion on business risk management.

New programs and services are aligned with the APF and offer assistance in a number of ways:

- farmers will gain access to the tools that will help them meet production challenges vis-à-vis food safety and the environment, acquire new skills, augment their businesses and seek new opportunities;
- scientific research will expand beyond traditional production-oriented applications to new knowledge and technology will be provided for emerging challenges and opportunities;
- business risk management programs will provide a sound business planning environment for the long term; and
- markets abroad will open, branding Canada as a reliable source of high quality food.

## REPORTING ON RESULTS

During 2002-2003, extensive effort and time was spent on building the foundation to ensure that programs delivered under the APF have enduring effectiveness, including mechanisms for program funding reallocated to improve performance as required. This work, undertaken in collaboration with provincial and other partners, included the development of common goals, targets, indicators and measures, and funding and delivery mechanisms. The detailed implementation agreements also include the capacity to continuously monitor and measure the effectiveness of the APF programs, and authority to take any necessary action to adjust APF programs to improve their effectiveness, thus ensuring continuous relevance and best results. These comprehensive preparatory efforts ensure that all the various program elements complement each other and are aligned with APF goals. It also makes it possible for us to meet our public commitments to report annually to Canadians on results achieved.



In the coming year, AAFC will be producing reports on the health of the agriculture and agri-food sector and APF implementation.

## OUR STRATEGIC OUTCOMES

The APF's vision and goals are reflected in AAFC's three strategic outcomes: Security of the Food System, Health of the Environment, and Innovation for Growth. These strategic outcomes define the broad policy objectives of the APF and will be achieved through work across its five priority areas: Business Risk Management, Food Safety and Quality, Science and Innovation, Environment, and Renewal. Within AAFC this work is organized under five departmental priorities that reflect the Department's work on federal responsibilities under the APF.

## Security of the Food System

### PROGRAMS TO HELP MANAGE BUSINESS RISKS

Producers face constant risks presented by both the natural environment and market forces and must also meet challenges associated with a more complex business environment, increasing international competition and advances in technology. Thus, farmers need to be able to plan their enterprises with confidence based on a solid funding foundation and secure programming.

Stronger, more effective business risk management programming for producers is a vital component of the APF. Federal, provincial and territorial leaders agreed to improve the tools used by farmers to manage their risk and to create incentives for them to increase profitability through growth, diversification and expanded value-added production.

For the first time, stable federal/provincial risk management funding for producers is locked in over five years and income disaster protection is an integral part of the programming. In fact, the Government of Canada has committed \$1.1 billion annually over the next five years toward new business risk management programming. This is the longest budget commitment ever made to the funding of risk management programs.

Moreover, many of the most important design features of the new programming have been shaped by the input of producers over the past year. They asked that the new programs be built on the best of existing programs and, in response, governments have based the proposed new design on the current platforms of crop insurance and the Net Income Stabilization Account (NISA).

Therefore, the enhanced business risk management programs are being developed to provide comprehensive insurance, stabilization and disaster coverage through a nationally available, nationally consistent, two-program set of expanded production insurance and the new Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) Program that replaces NISA. To better respond to producer needs, federal funding will be devoted exclusively to these programs on a demand-driven basis.

The new CAIS Program will provide integrated stabilization and disaster coverage, essentially folding into the program a permanent disaster protection feature. This protection was previously provided through short-term programs such as the Canadian Farm Income Program (CFIP) and the Agriculture Income Disaster Assistance (AIDA). While crop insurance will be built into a stronger set of Production Insurance products. In fact, Production Insurance will be offered to cover a wide range of situations and commodities that are not fully covered in all provinces by production-type insurance, and could potentially include livestock, pasture, forage, horticultural crops, and floriculture.

This new approach to business risk management is consistent with the realities of the global environment — it treats producers more equitably, focuses resources where they are most needed and helps encourage change toward profitability. An effective and complementary linkage exists between programs to encourage long-term participation in production insurance while not discouraging participation in the CAIS Program

At the same time, we also recognize that producers need help making the transition to new business risk management programming. For this reason, \$1.2 billion was made available over two years with \$600 million in new funding distributed in 2002 and another \$600 million to be delivered in 2003 to facilitate the transition to a new generation of business risk management programs under the APF.

Furthermore, the transition to the new programs will allow producers the time to become familiar with the updated program features. In fact, the new programs will not be delivered to farmers until later in 2003 and in 2004. Over time, the shift to forward-thinking business risk management will mean more predictable and profitable farming operations and a greater contribution to Canada's economy and the quality of life of all Canadians.

The Department will be continuing its lending programs — the Advance Payments Program, Spring Credit Advance Program, Price Pooling Programs and the *Farm Improvements and Marketing Co-operatives Loans Act*. While the new CAIS Program and Production Insurance Programs will address the risks traditionally associated with agriculture production, these lending programs will ensure that the producers have access to financing so that they are in a position to make the appropriate marketing and production decisions and not forced into decisions based on a lack of operating cash or long term credit. The Department is in the process of reviewing these programs to ensure that they are designed in the best manner to meet the APF objectives and the needs of producers.

## IMPROVING FOOD SAFETY AND QUALITY

Canada has an excellent reputation both at home and abroad for delivering consistently safe and high-quality products, which has certainly contributed to our position as the world's third-largest agricultural and food products exporter. But Canada must always meet new and emerging challenges to retain our status and improve our position.

### Business Risk Management Programs

An independent, third-party review of proposed business risk management programs for farmers has concluded that the new programs are more responsive to income drops, provide better stability, and allow for improved long-term planning.



Through the Agricultural Policy Framework, the Government of Canada, provincial and territorial governments, and industry have together laid the foundation for a Canada-wide approach to enhancing food safety and quality.

Today, consumers are increasingly demanding assurances about the safety and quality of the food they eat. In addition, new threats to food safety are constantly emerging. Some other countries have responded by putting in place new technical requirements for trade, which could hinder Canada's exports. To address the challenges facing the sector, we have to assure consumers that products meet their requirements, while taking action to reduce the threat posed by emerging food safety problems. We also have to co-ordinate our efforts domestically to keep ahead of burgeoning technical issues in international trade.

Key to Canada's future success is our ability to assure Canadian and international consumers of the strength of our food safety and quality systems. Through the Agricultural Policy Framework, the Government of Canada, provincial and territorial governments, and industry have together laid the foundation for a Canada-wide approach to enhancing food safety and quality. Now, governments and industry are working in partnership to achieve the common goals detailed in the framework — establishing national tracking and tracing systems and ensuring the introduction of food safety plans across the food continuum, and building national systems to share information and data. This national foundation for enhanced food safety and quality will allow us to respond more quickly and effectively to issues no matter where they arise — and provide consumers with the assurance they seek that Canadian products are safe and of the highest quality.

We have been making progress. To keep existing markets and to capture new ones, AAFC and federal and provincial partners have been active in the areas of: scientific research, certification of food safety and food quality systems, improved decision making and information sharing among government partners, emergency planning, and public communications.

A crucial part of our plan is the implementation of Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)-based systems by industry. HACCP is an internationally recognized set of principles that identify, evaluate and control food safety hazards. We are providing funding and technical assistance that will help producers develop and implement on-farm food safety systems. So far, 19 industry groups have developed HACCP-based, good production practices that cover most of the major commodities, including livestock, poultry, horticulture and field crops. That list is expected to grow as the APF is implemented. HACCP-based programs are also being developed for post-farm food safety programs. To that end, AAFC has held several bilateral food industry association and company meetings to develop a strategy to help promote and develop a national tracking protocol for foods.

## DEVELOPING INTERNATIONAL MARKETS

Given the relatively small size of our domestic consumer base, profitability for our sector depends on success in the export market. Internationally, free trade has meant opportunities for broader markets and new products. However, it has also brought new complexities and a more competitive and, at times, frustrating environment for doing business. Although tariffs may come down, they are frequently replaced by new technical barriers to market access for our products.

Often, the actions we take at home resonate abroad, just as the challenges and opportunities in foreign markets influence our domestic decisions. This is why AAFC has put funding in place for international programs that allows a thorough redesign of existing activities to realize the full benefits of the improvements made under the APF. All international activities are being integrated and geared to capitalize on the sector's stronger reputation. We know that gaining recognition abroad for Canadian products and expertise will help maximize market opportunities, particularly in emerging markets.

In this past year, we developed the new Canadian Agriculture and Food International (CAFI) Program, which was announced by the Minister of Agriculture and Agri-Food in March 2003. CAFI is designed to help the agriculture and food industries respond to global competition and increasing consumer demands, while assisting the sector to build strategies for success in international markets in the long run. The program will make available \$26 million a year in matching funding for groups to develop long-term international strategies and to undertake projects aimed at succeeding in world markets. This amount is more than double what was available under CAFI's predecessor, the Agri-Food Trade Program.

## Health of the Environment

### ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE AGRICULTURE

Canada's reputation as a leader in environmental stewardship strengthens its position in global markets, but this is much more than a marketing advantage. In an industry where successful production depends on the natural environment, long-term prosperity is inextricably linked to operating in an environmentally sustainable manner. The main goals of the APF's environmental component focus on reducing the risks of agricultural practices to the environment, on preserving the health and quality of our land, water and air, and on ensuring compatibility between biodiversity and agriculture throughout rural Canada. Partnerships developed with industry groups, such as with the four partners in the AP2000 Greenhouse Gas Mitigation Program, help to increase producer's awareness of the benefits of adopting environmentally sustainable practices.

To step up the adoption of environmentally responsible farming practices, the Minister of Agriculture and Agri-Food announced a \$100 million national Environmental Farm Plan (EFP) initiative under the APF in June 2002. Environmental scans, scheduled for 2003 and 2004, will identify high-risk areas and lead to the implementation of EFPs. Where there are identified environmental risks, incentives to take corrective action will be available to producers with EFPs.

Working together under the Agricultural Policy Framework, governments and industry are looking to accelerate efforts to reduce agricultural risks and provide benefits to Canada's water resources, soil, air and biodiversity. The federal Greencover Canada program will assist producers in reaching these goals. This

To step up the adoption of environmentally responsible farming practices, the Minister of Agriculture and Agri-Food announced a \$100 million national Environmental Farm Plan (EFP) initiative under the APF in June 2002.



The federal government committed \$60 million over four years to the National Water Supply Expansion Program (NWSEP) to help alleviate the risk of future water supply shortages.

five-year program is designed to promote sustainable land use and to expand the Canadian land base covered by perennial forage and trees through four program components.

Details of the Land Conversion component of Greencover Canada were announced in May 2003. This initiative provides landowners with technical advice and financial assistance to convert environmentally sensitive, annual cropped land to perennial cover. This component will provide incentives to convert land with severe limitations for the growing of annual crops, or land that has potential to be severely degraded due to wind and water erosion, salinisation, or loss of organic matter. The program encourages better grassland management, reduces greenhouse gas emissions, enhances biodiversity, improves wildlife habitat and protects water quality.

Greencover's other three components — Technical Assistance, Critical Areas, and Shelterbelts — will be announced as details become available.

Just as important is the need to ensure a sufficient supply of water. The summer of 2002 was the driest in decades for much of Canada, with drought conditions affecting many agricultural regions, especially the Prairies. The federal government committed \$60 million over four years to the National Water Supply Expansion Program (NWSEP) to help alleviate the risk of future water supply shortages. Among its long-term goals, NWSEP will work toward better knowledge and technology related to water supply.

## Innovation for Growth

### LEADING THE WAY WITH INNOVATION

Our scientists are more actively teaming up with non-traditional partners such as the nutrition and medical communities and working more collaboratively with other federal science-based departments to maximize the impact of our investments.

As a science organization, AAFC assists the agriculture and agri-food sector through its expertise. Research provides innovative responses to a variety of challenges, from consumer preferences, to trade and regulatory issues, to business and investment trends. To support APF objectives and to address citizen concerns, scientific research at AAFC has been completely realigned, moving it from a stand-alone element to an integral component of policy, risk management, and marketing planning and delivery. Related research from centres across Canada has been clustered to enhance collaboration and use of unique skills. Under the new approach, our scientists are more actively teaming up with non-traditional partners such as the nutrition and medical communities, and working more collaboratively with other federal science-based departments to maximize the impact of our investments.

By integrating our scientific efforts into four programs, we have moved from a facility-based regional structure to one that is horizontal, team-based with a national focus:

- For **Environmental Health** research, the Environment Team is working with partners to move forward on commitments to curb the effects of agriculture on the environment.

- Research in **Sustainable Production Systems** by the Innovation and Renewal Team is aligned to improve the sustainability of production systems. This research is supporting our drive to create an agriculture and agri-food sector better poised to adapt to challenges and plan for upcoming seasons.
- **Bioproducts and Bioprocesses** research, also by the Innovation and Renewal Team, concentrates on the study of the structure and function of genes (genomics) in species of strategic economic significance to Canada. To open new doors for the sector, research is turning to innovative and alternative uses for agricultural and agri-food products.
- **Food Safety and Quality** research by the Food Safety and Quality Team is putting significant emphasis on ensuring the safety and quality of Canadian agriculture and agri-food products. Working nationally, the Canadian agriculture and agri-food production chain can be made secure as a single mechanism, further ensuring there are no gaps in safety.

## RENEWAL OPPORTUNITIES

Along with advances in science and technology, the information revolution is also transforming the agricultural industry at an ever-increasing pace. This presents new management challenges and opportunities for producers, who, more than ever, recognize the importance of continuous learning to keep pace with change. Also, as farm operations become larger and more complex, producers are finding it necessary to renew their approach to their business operations, and to devote more effort to planning and management.

A key element of Renewal programming is the development of the Canadian Farm Business Advisory Services (CFBAS) that will help producers access a network of consultants, including business management specialists, agricultural, technical and marketing specialists, that provide information farmers can use when making decisions related to their business.

Among the tools developed under Renewal are a benchmark Web site that allows farmers to compare financial performance of their operations with those similar in size and scope, and a one-stop Web site with links to government services and programs, mentoring sites and other farm management information.

Progress is also being made toward a new human resources sector council initiative for agriculture. The initiative flowed from the observation that other industries, similar in structure to agriculture, have benefited from a sector council to address human resource issues. With funding available for new sector councils, Agriculture and Agri-Food Canada has collaborated with Human Resources Development Canada and the sector to begin the process of establishing a sector council for agricultural producers. A pre-feasibility study determined that there is sufficient industry support for such a council. As a result, the first industry conference to discuss the formation of the council will take place in November 2003.

**A key element of Renewal programming is the development of the Canadian Farm Business Advisory Services (CFBAS).**



## AAFC has organized its science activities in four programs:

(1) Environmental Health;  
(2) Sustainable Production Systems; (3) Bioproducts and Bioprocesses; and (4) Food Safety and Food Quality.

Another Renewal program being developed will offer assistance for skills development and access to training that could result in increased on- or off-farm income. Assistance will be provided to access training in areas such as business management, accounting, finance, human resource management, or training for other employment.

Renewal approaches industry skills and lifelong learning challenges from many other directions. The Canadian Farm Business Management Council, which is funded by Renewal, invests in producer skills through conferences, mail outs, the farmcentre.com Web site, and video products. AAFC, in partnership with the Association of Canadian Community Colleges (ACCC), is also studying college activity in relation to APF elements, keeping in mind provincial jurisdictions, as well as identifying areas in which the ACCC could advise the Department on program development.

### EXTERNAL USER FEES

As stated in budget 2003, the proposed External Charging Policy establishes the basis for the improved reporting of user charge information. This is in line with the broader budget theme of improving transparency and accountability to Parliament and the public. As an initial step under the improved reporting initiative, all departments and agencies with external charging activities must complete the reporting template for External Charging Information. AAFC's External User Fee Information Table can be found on page 68 of Appendix II.

### ACCURACY AND CREDIBILITY OF THE DEPARTMENT'S FINANCIAL INFORMATION

AAFC strives to maintain both accuracy and thoroughness in reporting of financial information. This is key as the financial tables provide a link to, and closure on, the financial appropriations that were given to the Department and as such, are an essential component of being accountable to Parliament. Where possible, factual, independently verifiable information is used to support performance assertion, however, AAFC does not restrict itself to that which can be known with absolute certainty and measured precisely. Rather, it acknowledges that some of the information reported will be less reliable than the rest. AAFC is confident in the reliability of reported information. Any significant caveats or limitations that might reasonably influence the judgments of Canadians are identified. Changes to resource allocations are noted and explained as well as significant changes that have occurred from planned to actual spending.

## Our Management Framework

Implementing a new policy architecture for the 21st century was not something that could be done meaningfully without a major shift in all areas of the Department, moving from an activities-based to an outcomes-based way of operating. The management foundation of AAFC has been strengthened through new organizational structures, new management processes, and an evolving set of organizational values.

### A TEAM-BASED, RESULTS-BASED DEPARTMENT

All of AAFC's resources have been realigned to support the new policy direction, and our work is organized in teams that are delivering APF priorities. There are five horizontal teams: Business Risk Management, Food Safety and Quality, Innovation and Renewal, Environment, and International Issues. In our science-

based department, research is now an integral part of policy and is a key component of these teams. This team-based way of working fosters relationship-driven collaboration and decision making, and enables the Department to focus effectively on current and emerging priorities.

Supporting functions within the Department have been reorganized and redesigned by the creation of enabling teams that provide various types of corporate and other support to help achieve APF goals. Centralized corporate services was part of the work undertaken at AAFC to examine all processes and start the work to align them to create powerful, cohesive decision support for management.

Both horizontal and enabling work is articulated in detailed outcome-based projects that identify deliverables, linkages, performance indicators, risks, etc. Work has also started to align and then connect all projects with financial, human resources and other information. Further, an innovative Risk-Based Audit Framework (RBAF)/Results Management and Accountability Framework (RMAF) was prepared for the entire APF, bringing a high degree of rigour and integration to the results-based way we manage at AAFC.

## STRENGTHENED, COHESIVE DECISION MAKING

The Department's collaborative, relationship-driven way of working includes the most senior levels of management. Assistant deputy ministers work together as members of boards of directors that oversee and co-ordinate the work of teams. In this way, there is collective accountability for results and improved decision making.

To support this approach, the Department undertook extensive work to select indicators with which to measure performance, and considerable progress has been made in improving information technology systems. Work in this area is also moving the Department toward a decision support system where managers have complete, current, and relevant information and are therefore better equipped to manage resources effectively and efficiently while delivering best business results.

To this end, the Department advanced considerably this past year in managing information about our current and future human resource requirements. Through various initiatives, we improved our understanding of our human resource needs.

## IMPROVED RISK MANAGEMENT

In addition to the Risk-Based Audit Framework (RBAF) that was completed for the APF, the Department also completed a corporate risk assessment in the past year that has served to heighten awareness and focus action to manage risks. Corporate risk information was used to inform audit and evaluation plans and also helped inform management decisions with respect to resource allocation. Preparation for a more comprehensive risk management process for the coming year was also begun.

AAFC's horizontal teams are Business Risk Management, Food Safety and Quality, Environment, Innovation and Renewal, and International Issues.

AAFC's enabling teams are Assets Management, Communications and Consultations, Finance, Human Resources, Information Systems, Policy and Planning, and Program Delivery.



## Conclusion

Intense work with partners has positioned AAFC to deliver on the APF. From the preparations leading up to the June 2002 announcement of the comprehensive framework agreement to the detailed development of the program elements, to the changes in the Department's management framework, significant progress has been made. We worked within our own government and with other governments and partners to design ground-breaking implementation agreements to deliver APF programs. These programs will help take Canadian agriculture into a future of social, economic and environmental prosperity.

The work to make the transition to a set of business risk management programs that for the first time incorporate disaster relief assistance is a significant shift that strengthens the foundation for financial security of the sector. Without question, our ongoing work with partners in improving Canada's food safety and quality assurance systems is a key priority for consumers for reasons of health and quality of life, and for the sector for reasons of economic prosperity. The work we have begun will help establish and maintain a reputation for Canadian food products as safe and of the highest quality.

The progress we have made in detailing the environmental elements of the APF also lays the groundwork for satisfying consumer and citizens' interests in a healthy environment. The programs AAFC is developing to protect our land, water, air, and biodiversity, throughout rural areas, are merely the beginning of our efforts to conserve and improve on our use of the environmental resources Canada is fortunate enough to have.

The basis for our new technologies, our knowledge, and the source of our strength to move in new directions comes from our engagement in scientific and innovative progress. We have realigned our scientific research with the priorities of the APF in order to build a national approach. The work in developing renewal programming is also future-focussed, aimed at capitalizing on new opportunities.

The extensive efforts made would not have been possible without the support and co-operation of the provinces and territories, and the invaluable input received from stakeholders in all areas of the agriculture and agri-food sector during consultations. Working with its partners in this past year, AAFC has taken the necessary steps toward improving the security of the food system, the health of the environment and the realization of growth through innovation.

The extensive efforts made would not have been possible without the support and co-operation of the provinces and territories, and the invaluable input received from stakeholders in all areas of the agriculture and agri-food sector during consultations.

# AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA'S PERFORMANCE HIGHLIGHTS


The following section highlights AAFC's achievements as they relate to the strategies identified in the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities*.

Further information on our commitments and priorities can be found on our Web site at <http://www.agr.gc.ca/dpr-rsr/2002>.

## AAFC's Strategic Outcomes 2002-2003

### TOTAL DEPARTMENTAL EXPENDITURES

In the fiscal year 2002-2003, the Department spent \$2,692.3 million (net) to achieve our three Strategic Outcomes. Detailed financial tables are included in Appendix 1 of this report. The following graphs provide an expenditure profile by type and by allocation against the strategic outcomes.

In our continuing effort to provide Canadians with on-line access to information and services, we are including Web links to more information and key outcomes and highlights. These links are indicated by 

#### TOTAL DEPARTMENTAL NET EXPENDITURES BY STRATEGIC OUTCOME (\$ MILLIONS)

STRATEGIC OUTCOME	PLANNED SPENDING	PLANNED FTEs	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL SPENDING	ACTUAL FTEs
Security of the Food System	1,280.4	1,261	2,231.4	2,120.5	1,865
Health of the Environment	158.1	1,441	212.1	204.7	1,617
Innovation for Growth	389.4	2,620	374.7	367.1	2,283
<b>Total Department</b>	<b>1,827.8</b>	<b>5,322</b>	<b>2,818.2</b>	<b>2,692.3</b>	<b>5,765</b>

Note: FTEs = Full-time Equivalents

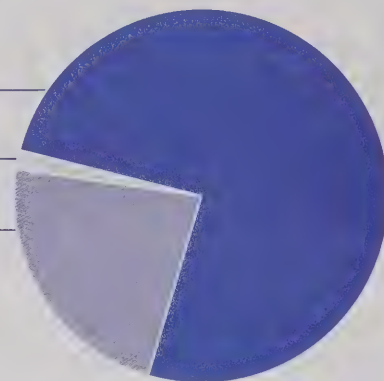
## FIGURE 1: EXPENDITURE PROFILE BY EXPENDITURE TYPE — GROSS (\$ MILLIONS)

In 2002-2003, \$2,064.9 million was spent on grants and contributions, including statutory payments, \$45.1 million on capital and \$620.4 million on operating. Respendable revenues totalled \$38.0 million, resulting in total net expenditures of \$2,692.3 million.

Transfer Payments — \$2,064.9 million

Capital — \$45.1 million

Operating — \$620.4 million



ACTUAL 2002-2003 TOTAL \$2,730.3 MILLION

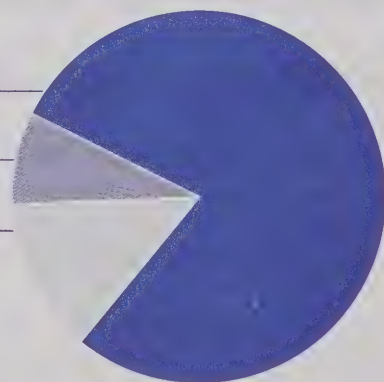
## FIGURE 2: EXPENDITURE PROFILE BY STRATEGIC OUTCOME — GROSS (\$ MILLIONS)

Last year, \$2,144.8 million was spent on Security of the Food System, \$218.3 million on Health of the Environment and \$367.1 million on Innovation for Growth.

Security of the Food System — \$2,144.8 million

Health of the Environment — \$218.3 million

Innovation for Growth — \$367.1 million



ACTUAL 2002-2003 TOTAL \$2,730.3 MILLION



# Performance Accomplishments

## SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

**MAKING CANADA THE WORLD LEADER IN PRODUCING, PROCESSING AND DISTRIBUTING SAFE AND RELIABLE FOOD TO MEET THE NEEDS AND PREFERENCES OF CONSUMERS.**

FISCAL YEAR	GROSS SPENDING (\$ MILLIONS)			
	Planned		Actual	
	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
2002-2003	1,304.9	1,261	2,144.8	1,865

The agriculture and agri-food industry is already a key part of Canada's economy, employing one out of every seven Canadians and accounting for more than eight percent of our gross domestic product. The sector also makes a substantial contribution to the country's quality of life, delivering products that make a difference in the day-to-day lives of Canadians.

To realize the industry's full potential, producers need a firm base on which to operate now and plan for the future. At the same time, the agriculture and agri-food sector needs confident customers to buy products; without them, the sector will be destined to struggle. Success, both now and in the future, will come from having a secure food system; one that is both reliable for consumers and profitable for those in the sector.

## FACING CHALLENGES IN THE MARKETPLACE AND NATURAL RISKS

Global agriculture underwent a radical transformation in the latter half of the 20th century, to a great extent because of innovation. While productivity improvements and innovative advances in technology are assets to the industry, the flip side is that they have also led to a sustained, long-term decline in most agricultural commodity prices. Domestic support payments, particularly those in the United States and the European Union, also contribute to lower prices. Unfair trade practices by other countries can hurt Canadian farmers in the pocketbook by limiting access abroad for Canadian products.

In addition to market-based challenges, Canadian farmers have always dealt with a number of risks to their incomes from natural phenomena such as drought, floods, hail and insects. Today, farmers must also protect their operations from the threat of exotic pests and fast-moving diseases, many of which can be attributed to the globalization of the market.

This market expansion has meant that competition is getting tougher. Farmers and food companies compete not only for existing customers, but for other potential clients in the global marketplace of six billion people. As consumers increase their spending power, they are asking more of their food supply, in terms of greater safety and quality, and choice. Indeed, it is consumers who are now setting the agenda for the agriculture and agri-food industry, both domestically and internationally. All agricultural trading nations, including Canada, have a responsibility to prove that the good things they are saying about their food supplies are in fact true and can be proven in a clear, scientific way.

## MANAGING RISKS AND CREATING OPPORTUNITIES

In today's challenging business environment, security in the food system can best be achieved through a combination of risk management and opportunity creation. Farmers need forward-looking risk management programs that stabilize incomes and are proactive, heading off problems rather than just responding to them. To maintain consumer confidence, the sector needs systems in place to minimize food safety risks and demonstrate to their customers how Canada's already strong reputation for food safety is being enhanced. Also, the sector needs to expand the reach of our exports by achieving better recognition of Canada's leadership position in world agriculture and by improving market access for Canadian products.

Taken together, the improvements AAFC has made and is making to business risk management, food safety and quality, and international competitiveness form a comprehensive platform to help farm operations become more profitable for the long run.


The Department, through the Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) Fund, ensures that the sector has the tools it needs to adapt to a continuously changing market and technical environment. CARD supports Canadian producers in pursuing the operation of competitive, viable businesses or finding alternatives. It has also been instrumental in providing a foundation from which to build the Department's Agricultural Policy Framework. Through its third-party delivery design, its governance and performance management framework, CARD has engaged the agricultural and agri-food sector in identifying issues, realizing opportunities and developing best practices. It supports the Canadian On-Farm Food Safety Program (COFFSP) and the Canadian Food Safety Adaptation Program (CFSAP). These programs strive to develop food safety strategies, provide information on and opportunities for Hazard Analysis Critical Control Point system (HACCP)-based food safety initiatives on the farm and in the production chain respectively to be implemented. Included among CARD funded programs is the Global Food Animal Residue Avoidance Database (gFARAD), an information system that provides Canadian veterinarians and producers with information to ensure the prudent use of livestock medicines on farms.

Taken together, the improvements AAFC has made and is making to business risk management, food safety and quality, and international competitiveness form a comprehensive platform to help farm operations become more profitable for the long run.



CARD works with 14 adaptation councils representing all provinces and territories to give industry an important role in deciding how funds are to be spent. It is also partnering with provinces, territories and industry to participate in and fund 36 national initiatives to provide access to programs and services that improve the business and technical skills of producers and, in doing this, lead to greater opportunities both on and off the farm in rural and urban communities.

## BUILDING A MORE PROFITABLE AGRICULTURE AND AGRI-FOOD SECTOR

Central to the structure of a strong, secure food system is the APF's business risk management (BRM) element.  Under BRM, AAFC is aiming to put in place improved risk management tools and programming to assist producers in mitigating a wide range of risks that affect the income potential of their farms.

In 2002-2003, we went a long way to enhancing producers' capacity to manage risk by designing an integrated business risk management framework. Using the Net Income Stabilization Account (NISA) and crop insurance as the cornerstones, a common risk management program structure is to be implemented across the country to ensure that farmers in similar circumstances receive similar treatment.

In addition, this framework offers a striking example of achieving results by working in partnership with provincial and territorial governments, and the sector. Designed with the input of stakeholders, the new approach is addressing gaps and overlaps in current programs, while seeing to it that their strengths are incorporated in new programming.

With this framework laid out, another major step forward was the development of the new Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) Program. The new program, which was worked out jointly with the provinces and territories, with input from producers, will replace the existing NISA and Canadian Farm Income Program (CFIP) by combining both stabilization and disaster coverage in one program. For producers, the integrated program will mean not only greater stability, but less administrative work and therefore, cost-savings.

Producers of milk, poultry and eggs continue to use supply management to stabilize their revenues rather than the programs mentioned above. The supply management system benefits from ongoing commitments from governments and provides the dairy, poultry and egg sectors with a tool to manage their business risks effectively.

## ENHANCING FOOD SAFETY AND QUALITY

A different type of risk in the industry is represented by public concerns about food safety. If we are to keep current customers and attract new ones, safety must be viewed as a paramount priority through the entire food chain, including the farm. To this end, under the APF's Food Safety and Quality component, AAFC will continue to help industry implement control systems at every stage of production and put in place comprehensive tracking systems

**In 2002-2003, we went a long way to enhancing producers' capacity to manage risk by designing an integrated business risk management framework.**

**Under the APF's Food Safety and Quality component, AAFC will continue to help industry implement control systems at every stage of production and put in place comprehensive tracking systems.**

so that problems can be quickly identified and effectively contained. Recently these systems were put to the test when a single case of Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) was discovered in Alberta. The ability of AAFC and its portfolio partner, the Canadian Food Inspection Agency, to manage this situation has served as evidence that the programs under the APF are leading the Department in the right direction to protect the security of the food system. It also showed that the sooner these programs can be made fully operational, the sooner Canadian products will be recognized globally as stemming from the safest food system possible.

For their part, farmers and others in the food system are always looking for new tools to make our food safer and better. With this in mind, in consultation with industry, we began the final draft of the program manual and terms and conditions for an on- and off-farm food safety and quality program; this draft is still in development. As well, we made important progress on a draft discussion paper for the development of a national tracking protocol for foods.

Encouraging collaboration among governments and various sectors of the agri-food industry on food safety, quality and tracking issues is essential for achieving an integrated approach to system development and implementation. Industry players include over 19 national commodity organizations and over 50 national associations representing groups such as the transportation, retail, food service, importation, distribution and manufacturing sectors.

## ADVANCING THE SECTOR'S INTERESTS

The improvements under Business Risk Management and Food Safety and Quality are creating a solid foundation for success. To take full advantage of the APF's benefits, the next step is to strengthen Canada's market development capacity and gain recognition for our world-leading capabilities to meet the demands of increasingly competitive global markets.

Achieving marketing excellence begins with collaboration. The details of our international programming are being worked out in partnership with the industry. This dialogue is taking place through the value chain round tables created by AAFC. Organized by major commodity, the round tables bring together a cross-section of senior industry representatives — producers, processors, further processors — with senior federal and provincial officials, and other experts, such as scientists, to work toward future market success. The pork, beef and special crops round tables are facilitating marketing efforts in their respective sectors.

We are also advancing the sector's interests through trade advocacy and trade negotiations in an effort to provide Canadian producers and processors with a more level playing field and maximum access to world markets. In 2002-2003, AAFC moved forward in agricultural trade negotiations, such as the World Trade Organization (WTO), the Free Trade Area of the Americas (FTAA) and various regional and bilateral agreements. In the WTO agriculture negotiations, Canada worked closely with Cairns Group members and other countries to maintain a high level of ambition in agricultural trade reform, and tabled submissions covering all aspects of Canada's negotiating position proposing how this could be achieved.

### Canada's 4 percent share of world agri-food trade is rising

Since the 1970s, agriculture and agri-food exports have commanded between a 3 percent to 4 percent share of world exports. Canada's share has been rising since 1990.

Source: Food and Agriculture Organization of the United Nations

## MAKING THE TRANSITION TO A MORE SECURE FOOD SYSTEM

Through the APF, we are working with industry to put the right production system and the right international strategy in place so that Canadian agriculture can capture markets, beat the competition and increase profitability. At the same time, we know that such a massive updating of policies and programs cannot be effected overnight. For example, the transition to new business risk management programming will be gradual, to give producers an opportunity to become familiar with the new features. The existing NISA and CFIP paid out benefits for 2002. The new programs will become available in the future as all the necessary information to calculate benefits is collected.

A secure production system also involves ensuring safety and quality from field to fork. AAFC is working with farmers and the industry to build on existing food safety measures, while pursuing new initiatives to enable the tracing of food products back to the farm, improve food quality and share critical information. These programming elements will be supported by activities such as conducting innovative research to address knowledge gaps and provide essential tools and technology, and enhancing collaboration with federal players, including the Canadian Food Inspection Agency and Health Canada.

### DETAILED RESULTS

The section that follows outlines the results achieved on commitments made in the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities*.

AAFC is working with farmers and the industry to build on existing food safety measures, while pursuing new initiatives to enable the tracing of food products back to the farm, improve food quality and share critical information.



## BUSINESS RISK MANAGEMENT

### COMMITMENTS

---

- Design and build the infrastructure needed to improve risk management program delivery.
- Ensure that the sector has the tools to adapt to a continuously changing market and technical environment.
- Provide producers with access to programs and services.

### RESULTS

---

- Designed integrated business risk management program framework.
- Reached bilateral/multilateral agreements on integrated business risk management (BRM) programming (with provinces and territories) which, as one program would incorporate:
  - *Net Income Stabilization Account (NISA)* — The enhanced NISA, including its redesigned stabilization, has been renamed Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) Program.
  - *Transition* — A new risk management bridging package was developed while the transition is made from NISA to the CAIS Program.
  - *Transition of Provincial Programs* — A transition plan was developed for existing provincial programs that did not conform to the requirements of the Agricultural Policy Framework
- Reviewed and developed additional and complementary BRM programming elements including:
  - An integrated, peril-based policy and program approach to disaster assistance
  - *Financial Guarantee Programs* reviewed ensuring integration within the BRM program framework.
- Held successful negotiations with the provinces focussing on a common service delivery approach and sharing of existing data sources.
- Through the Canadian Agricultural Safety Program (CASP), increased the use of farm safety best practices.  
[www.agr.gc.ca/progser.casp\\_e.phtml](http://www.agr.gc.ca/progser.casp_e.phtml)
- Through the Farm Debt Mediation Service and Farm Consultation Service, increased the number of farm families able to meet their financial obligations.
- Continued to offer its lending programs — the Advance Payments Program (APP), Spring Credit Advance Program (SCAP), Price Pooling Program (PPP), and the *Farm Improvement Co-operatives Loans Act* (FIMCLA) — which provided approximately 85,000 producers with access to loans of approximately \$1.6 billion

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Security of the Food System and Innovation for Growth*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

AAFC's risk management programs facilitate the sharing of the risks of farming, reducing the likelihood that short-term financial difficulties will cause farms to go out of business. The resulting financial stability leads to a more economically secure food system — with a relatively stable and affordable supply of food.

## FOOD SAFETY AND QUALITY


### COMMITMENTS

---

- Design and implement systems to enhance food safety.

### RESULTS

---

- Implemented the retail food Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) System. 
- Developed and implemented a food industry engagement strategy based on the Food Safety and Quality components of the APF.
- Promoted and developed a national tracking protocol for foods.
- Laid the foundation for a national initiative to facilitate industry development and implementation of food safety and quality systems throughout the sector by establishing the following priorities:
  - to protect human health by reducing exposure to hazards;
  - to increase consumer confidence in the safety and quality of food produced in Canada;
  - to increase industry's ability to meet or exceed market requirements; and
  - to provide value-added opportunities through the adoption of food safety and quality systems.
- Developed an integrated approach to program design and delivery that is national in scope and relies on industry value chains to ensure that system development for food safety, quality and traceability occurs from producer to consumer.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Security of the Food System and Innovation for Growth*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

By facilitating enhancements to food tracking and tracing systems, the impact of unsafe food can be minimized, reducing illness and re-establishing access to a safe supply of food. Research into how to improve the safety and quality of food leads to healthier food. Safer, higher quality Canadian food will expand our markets abroad, leading to increased economic growth that benefits all Canadians.



## SCIENCE AND INNOVATION

### COMMITMENTS

---

- Continue to develop knowledge and technology.
- Continue a collaborative approach to develop successful, science-based positions on technical trade issues in international agreements.

### RESULTS

---

- Launched the Canadian Global Food Animal Residue Avoidance Database (gFARAD) in October 2002 providing timely information to veterinarians. [www.agr.gc.ca/card-fcadr/national\\_initiatives/year5.phtml](http://www.agr.gc.ca/card-fcadr/national_initiatives/year5.phtml)
- Built interdepartmental consensus to advance negotiation of bilateral arrangements with major importing countries to address their trade concerns with respect with the Cartagena Protocol and prepared for the possible First Meeting of the Parties.
- Contributed to the advancement of a number of technical trade issues such as:
  - Focussing Technical Barriers to Trade (TBT) discussions on a broad range of labelling issues of relevance to the Agricultural Policy Framework, which could limit or expand international opportunities, such as eco-labelling, animal welfare labeling, country of origin labeling, and labeling of food derived from biotechnology.
  - Discussions regarding the health of plants and their infestation, etc. — sanitary and phyto-sanitary (SPS) — including safety issues, quarantine regimes, safety approvals and procedural committee issues such as special and differential treatment, technical assistance, increased transparency, and equivalence. [www.agr.gc.ca/itpd-dpci/english/topics/sps.htm](http://www.agr.gc.ca/itpd-dpci/english/topics/sps.htm)
  - Making of a coalition approach at The World Trade Organizations's council on Trade-Related Intellectual Property Rights (TRIPS Council) on a low cost, voluntary registry system for wines and spirits and strengthen the alliance between new world wine producing countries to achieve a voluntary multilateral registry for wines and spirits and meet Canada's Doha commitments.
  - Discussions at the Committee on Trade and Environment (CTE) of the World Trade Organization (WTO) to link trade and environment obligations, especially the effect of environmental measures on market access, the labelling for environmental purposes and multilateral environmental agreements (MEA). Also, initiated industry consultations on an EC-led proposal to extend enhanced protection to a broad range of agri-food products in the area of geographical indications.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Innovation for Growth and Security of the Food System*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

Increasing knowledge management will lead to a more efficiently operating sector, and position professionals in the agriculture and agri-food sector to make better informed decisions, manage risks, and predict outcomes. Advancing technology and technical trade issues gives Canadian producers the opportunity to increase their marketability and increase the profitability of the sector, as well as penetrate new and emerging markets. A more economically successful sector contributes more to the economic growth of the country, increasing the quality of life in Canada.



## ENVIRONMENT

### COMMITMENTS

---

- Continue to work with partners on comprehensive farm environmental planning.

### RESULTS

---

- Ensured a nationally consistent approach to Environmental Farm Plans (EFPs) by establishing, through consultation with industry, provinces, other government departments and non-governmental organizations, a set of principles and list of components required in a federally funded EFP program.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Health of the Environment, and Security of the Food System*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

Environmental farm planning will lead to more sustainable environmental practices, which can improve the quality of food produced and reduce the impact on surrounding communities. Many consumers are willing to pay a premium for food produced in manner that reduces the impact on the environment or is organically produced. Taking advantage of this broader market also increases the economic security of the food system.

## INTERNATIONAL

### COMMITMENTS

---

- Cultivate strategic alliances with like-minded developing countries.
- Develop and implement a strategy for broader consultation on trade issues.
- Pursue regional and bilateral trade agreements.
- Continue to build international support for Canada's trade policy objectives.
- Continue to strive for stronger trade rules and a level playing field.

### RESULTS

---

- Obtained demonstrable support among a number of WTO members for Canada's objectives.
- Advanced fully informed negotiating proposals advanced in the WTO negotiations as a result of the creation of the Agriculture Trade Negotiations Consultation Group, ensured stakeholder engagement in the negotiations through regional information sessions and distribution of comprehensive information updates on WTO negotiations.
- Ensured that key elements of Canada's negotiating objectives were incorporated in the second draft of the consolidated FTAA text.
- Submitted Canada's first tariff offer within the market access negotiations of the FTAA process on February 16, 2002.
- Obtained demonstrable support among a number of FTAA members and Canada-Central America Four countries for some of Canada's negotiating objectives in WTO negotiations.
- Allocated \$600,000 in 2002-2003 to fund trade advocacy activities. As a result, AAFC officials were able to promote Canadian trade policy and build a network of strategic alliances within a variety of international forums.
- In the WTO agriculture negotiations, Canada worked closely with Cairns Group members and other countries to maintain a high level of ambition in agricultural trade reform and tabled submissions covering all aspects of Canada's negotiating position proposing how this could be achieved.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Innovation for Growth and Security of the Food System*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

The development of markets abroad and work to remove distortions in trading practices help Canadian producers sell more abroad. The increased demand for Canadian food creates more jobs and increases the economic strength of the country.

## HEALTH OF THE ENVIRONMENT

**MAKING CANADA THE WORLD LEADER IN USING ENVIRONMENTAL RESOURCES IN A MANNER THAT ENSURES THEIR QUALITY AND AVAILABILITY FOR PRESENT AND FUTURE GENERATIONS.**

FISCAL YEAR	GROSS SPENDING (\$ MILLIONS)			
	Planned		Actual	
	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
2002-2003	172.4	1,441	218.3	1,617

Canadian farmers are deservedly regarded as good stewards of the land. As an example, more producers are using reduced tillage as a management technique to conserve and increase soil organic matter, reduce wind erosion and save moisture.

### THE RELATIONSHIP OF FARMING TO THE ENVIRONMENT

Farming has undergone significant changes in recent years. Today, producers are adapting to evolving market conditions, adopting new production technologies and shifting toward larger, intensive operations.

At the same time, public concerns for improved environmental management have risen. Consumers are demanding that their food be produced in a way that does not harm the environment. Some communities are concerned about the impact of agricultural practices on the water, air and other resources they share with agriculture. And all Canadians, in both urban and rural communities, expect industries to act in an environmentally sustainable fashion and conserve Canada's resource base for the future.

AAFC has co-ordinated its work to protect the health of the environment through its sustainable development strategy. As a government-wide initiative to protect and preserve Canada's environmental welfare, the sustainable development strategy is a perfect match for the initiatives undertaken in the APF. The sustainable development strategy provides AAFC with the opportunity to showcase with greater detail the initiatives, innovations, education and awareness programs, and policy changes that have helped the Department progress toward a strong future.

### HIGHER STANDARDS MEAN GREATER BENEFITS FOR CANADA

AAFC's goal is to make Canadian agriculture the world leader in using environmental resources in a manner that safeguards their quality and availability now and for future generations. Our efforts are geared toward encouraging farmers to adopt better farming practices to protect soil, water and air quality, and conserve biodiversity. In becoming more sustainable for the long run, the agriculture and agri-food industry will be building on the high quality of life Canadians know today.

In fact, environmentally sustainable production will benefit the economic prosperity and social well-being of Canada in both obvious and less known ways. As a country, we will enjoy a safe and high-quality supply of food and other agricultural products. Canadians can be assured that their water and air are clean and the products they purchase are being produced in an environmentally sound way. At the same time, AAFC's work in the area of soil quality, for example, will yield better water retention and filtration, and, through carbon sequestration, the reduction of the greenhouse effect. Moreover, the jobs of agricultural and agri-food workers and the well-being of their families will be safeguarded.

## NEW TOOLS AND PRACTICES

Through the Agricultural Policy Framework (APF), we are introducing new tools to foster environmentally sound production practices, while gaining a better understanding of the relationship between agriculture and the environment. At the same time, we are focussing on conserving and enhancing biological resources, exploring the links between food safety and agricultural production, and incorporating environmental performance into market development initiatives.

## THREE STRATEGIES: INCREASED AWARENESS, UNDERSTANDING AND RECOGNITION

Our efforts to help manage and protect agriculture's natural resources coalesce around three major strategies.

The first strategy involves achieving greater environmental awareness and increased adoption of environmental stewardship practices by the sector. To this end, the Department is continuing to work in partnership with the sector, provinces and territories to develop and implement comprehensive Environmental Farm Plans (EFPs). In 2002-2003, a national environmental farm plan initiative was put in place to support the development and delivery of EFPs across Canada. To ensure a nationally consistent approach, a set of principles and a list of components required in a federally funded EFP were established through extensive consultations with industry, provinces, other federal government departments and non-governmental organizations. We are aiming to see environmental planning as part of the regular business of operating farms within five years.

Second, we are improving our ability to understand and measure the impact of agriculture on the environment. The National Agri-Environmental Health Analysis and Reporting Program (NAHARP) allows us to link agri-environmental indicators with, for example, economic information, to project future environmental outcomes and contribute to the assessment of current and planned programs and policies. Through NAHARP, the first Technical Workshop was held that provided an opportunity for more than 70 experts (including departmental leaders of NAHARP activities) to meet and exchange views on various aspects of the program. NAHARP also contributed to hosting an Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Expert Meeting, in the National Capital Region, on the topic of Indicators for

Ministers of agriculture have committed to work together and with industry toward a set of common goals for improving environmental performance on farms. These meaningful and measurable goals aim to achieve improvements in the quality of Canada's water, soil and air, and in biodiversity. Specific areas where progress toward these goals could be demonstrated are

- **Air:** Reduce agricultural risks to the health of air and the atmosphere
- **Water:** Reduce agricultural risks to the health of water resources
- **Soil:** Reduce agricultural risks to the health of soils
- **Biodiversity:** Ensure compatibility between biodiversity and agriculture.





By implementing these strategies under the APF, we will further our work on environmentally responsible production.

Soil Carbon Content. Experts from more than 20 OECD countries participated in this event and worked together to identify a common approach for developing indicators related to that issue. Canada also participated in an Expert Meeting on Soil Erosion and Soil Biodiversity that was hosted by Italy.

Two programs initiated in 2002-2003 contribute further to AAFC's comprehension of the agriculture-environment relationship. The National Agri-climate Information Service (NAIS) is helping farmers to adapt better to climate variability. For example, NAIS is involved in a project that provides for sharing of information and technology, and improved identification of areas at risk of drought. The National Land and Water Information Service (NLWIS), launched this past year, will develop and produce information and tools, as well as on-line access to detailed geographical information. Using this information, farmers can make more environmentally sound decisions about land use.

The third strategy is to gain increased recognition of Canada as a leader in environmentally responsible food production. In delivering on this strategy, the Department continued to develop its environmental policies and activities through APF environmental implementation agreements with the majority of provinces and territories. Also this past year, AAFC renewed participation in the Canada-Ontario Agreement respecting the Great Lakes Basin Ecosystem. The Department has 12 commitments to address many of the agricultural concerns in the basin, including pesticide reduction and the development of agri-environmental indicators.

By implementing these strategies under the APF, we will further our work on environmentally responsible production and show Canada and the world that Canadian producers take their role as environmental stewards very seriously.

## OUR PARTNERS

We are pursuing our environmental priorities in partnership with representatives of the agriculture and agri-food sector, other federal government departments, provincial and territorial governments, and environmental non-government organizations. This collaboration is having a positive influence on program design and is helping to develop a seamless approach to the management of agricultural resources in Canada.

Five federal departments with an interest in natural resources continued to work with each other on projects related to sustainable development under the 5NR umbrella. 

Working groups of representatives from Agriculture and Agri-Food Canada, Environment Canada, Fisheries and Oceans Canada, Health Canada and Natural Resources Canada made progress on a number of products and activities. On the communications front, these included the creation of new television products with the Discovery Channel and the Green Channel, and the launch of teacher's guides on the [www.durable.gc.ca](http://www.durable.gc.ca) Web site.

In addition, AAFC scientists and science teams were among the winners of the 2002-2003 5NR Science Awards to Leaders in Sustainable Development. Among the various award recipients was AAFC's own Dr. George Clayton of Lacombe, Alberta; the AAFC Soil Conservation and Cropping System Team, made up of researchers from several Prairie centres; and AAFC's Water Quality Unit Team and Partners, from the Prairie Farm Rehabilitation Administration. Please see [www.durable.gc.ca/communication/awards/2002-2003/winners\\_e.phtml](http://www.durable.gc.ca/communication/awards/2002-2003/winners_e.phtml) for a complete list of team members.

## DETAILED RESULTS



The section that follows outlines the results achieved on commitments made in the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities*. Further information on our results in this area can be found in our report on AAFC's contribution to the Government's horizontal Sustainable Development Strategy (Page 48).

### BUSINESS RISK MANAGEMENT

#### COMMITMENTS

- Provide producers with the tools and information that they need.
- Develop an integrated biodiversity strategy that will focus on conserving and enhancing biological resources.

#### RESULTS

- Initiated programs that contribute to AAFC's understanding of the relationship between agriculture and the environment such as the National Agri-climate Information Service (NAIS)  and the National Land and Water Information Service (NLWIS) 
- Developed an integrated biodiversity strategy that focuses on conserving and enhancing biological resources by using a proactive, collaborative interdisciplinary approach to integrated resource management of land and biodiversity, based on strong science.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Health of the Environment and Innovation for Growth.*

#### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

A better informed sector is a sector that is more equipped to use sustainable agricultural practices, protecting its resources for the future and taking action that will secure opportunities and resources for future generations. Informed public dialogue is the first step toward a proactive conservation initiative. Using science to preserve the biodiversity of Canada's agricultural environment allows us to make the best decisions with the fewest possible consequences for Canada's resources, therefore ensuring their survival.

### FOOD SAFETY AND QUALITY

#### COMMITMENTS

- Investigate the links between food safety and agricultural production.

#### RESULTS

- Initiated a minor use pesticide program that will enable producers to have better access to effective and reduced risk pesticides for specialty crops.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Health of the Environment and Security of the Food System*

#### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

By reducing the use of harmful pesticides, we can reduce the risk of residual effects of pesticides on the environment, and keep such products out of the food system — thereby improving the quality of food that Canadians eat. This program also helps farmers gain access to the new pesticides used by foreign competitors, ensuring that Canadian producers are not at a disadvantage and can remain economically viable.

## SCIENCE AND INNOVATION


### COMMITMENTS

---

- Develop new knowledge and technologies that will help minimize the impact of agricultural production on our natural resources.
- Provide the research and development in agricultural practices to help Canada deliver on its international environmental commitment to reduce overall greenhouse gas emissions by six percent by 2010.
- Strengthen and update the agri-environmental indicators that monitor the impact of agriculture on the environment.
- Work to incorporate environmental performance into market development initiatives.

### RESULTS

---

- Working under the Health of the Environment National Program, consolidated existing studies into 29 new projects that reflect the major directions needed for the agricultural sector to become more sustainable and more environment friendly. These include soil quality, water and nutrients, air quality, biodiversity, and integrated pest management.
- Developed the Minor Use Pesticides and Risk Reduction Initiative to increase the availability of reduced risk pesticides. 
- Supported research activities for net greenhouse gas (GHG) reduction in the areas of crop nutrient management, livestock nutrient management, manure management, carbon sequestration and biofuels.
- Refined the national inventory, measurement and verification systems for net greenhouse gas emission.
- Encouraged the adoption of GHG mitigation best practices through the demonstration of best management practices by key producers and the development of alliances with stakeholders in the sector.
- Researchers at AAFC are contributing to the development of four biodiversity indicators:
  - availability of habitat,
  - invasive alien species,
  - soil biodiversity,
  - economic damage from wildlife.
- Established Bio-Diesel Canada to develop bio-fuel market for oilseeds, stabilize returns to producers and address environmental concerns re: sulfur and particulate emissions.

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Health of the Environment, Innovation for Growth, and Security of the Food System*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

A primary result from this research is cleaner soil, water and air for Canadians. As well, Canadian producers will be able to make use of sustainable agricultural practices, and make decisions regarding their farming and processing activities based on current, accurate information. By reducing greenhouse gas emissions, the effects of global warming can be slowed, protecting agricultural resources and increasing both the possible stability of the sector, and its economic opportunities.



## INNOVATION FOR GROWTH

MAKING CANADA THE WORLD LEADER IN INNOVATION TO DEVELOP FOOD AND OTHER RELATED AGRICULTURAL PRODUCTS AND SERVICES THAT CAPTURE OPPORTUNITIES IN DIVERSIFIED DOMESTIC AND GLOBAL MARKETS.

FISCAL YEAR	GROSS SPENDING (\$ MILLIONS)			
	Planned		Actual	
	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
2002-2003	389.5	2,620	367.1	2,283

## INNOVATION AND RENEWAL

AAFC has a proud heritage of helping Canadian farmers increase productivity and profits through research and innovation; for example, higher yielding crop varieties and new farming systems. With the APF, we are now looking beyond our traditional research strengths to create economic opportunities for the sector and make significant progress toward addressing the priorities of Canadians.

## PROSPERITY THROUGH INNOVATION



Today, the frontiers of science and technology are constantly being pushed forward. For instance, Global Positioning System satellites are helping farmers ensure that the nutrients they apply to the soil give maximum benefit to crops and the environment by calculating data and information on such things as nutrient and crop distribution. Under the microscope, scientists are probing to find new uses for crops. Perhaps more than any other time in history, knowledge holds the key to prosperity.

Although the pace of technological change seems very fast, scientific progress is more often the result of ongoing, detailed processes that require commitment and the diligent pursuit of excellence. Science, while occasionally punctuated by significant discoveries, more accurately involves building knowledge to understand better how nature works. It offers a growing understanding of everything within and around us. An understanding that can lead to innovative new products and processes in the agriculture and agri-food sector that can have a positive impact on the everyday lives of Canadians. Indeed, advances in agricultural science are transforming the medicines we take, the clothes we wear, the fuels we use, even the houses we buy.

## FULFILLING DEPARTMENTAL COMMITMENTS

The alignment of science with APF priorities is positively changing the way the Department responds to the needs of the agriculture and agri-food sector and consumers. This is particularly important because we are viewing science as an essential vehicle to achieving our departmental commitments to Canadians — to enhance their health, to improve their environment, to capture new markets, and to create jobs and prosperity for all.

## A blueberry a day keeps the doctor away

Diet has an impact on health, and health has an impact on quality of life. Today's consumers are aware of this link — so they have expectations about the nutritional content of the foods they eat and the manner in which it is produced. Our Bioproducts and Bioprocesses research program has been designed to respond to these demands. An example of a bioproduct is described in the story about blueberries,  while the story about flax lignan  shows one example of a bioprocess.

With this in mind, we are developing investment strategies and lining up research to work on priority issues. All players in the agriculture and agri-food system, from producers through processors to retailers, are involved in creating these strategies. For example, Soy 20/20 is a pilot project aimed at capturing new, lucrative markets for soybeans. Launched this past year, the pilot could serve as a strategic model for other commodity groups facing tough competition internationally. We are collaborating with other federal science departments, the province of Ontario, academia, and the soy industry to gather market intelligence and conduct research and analysis on current and potential uses of soybeans, soy oils and other by-products.

## TRANSFERRING TECHNOLOGY FROM THE LAB BENCH TO THE FARMER'S FIELD

To capitalize fully on emerging opportunities, we also have to ensure that new knowledge and technology are developed and put to use by the industry more rapidly. An important area of work this past year was developing and implementing policies and intellectual property guidelines to promote and foster commercialization of technology. To address sectoral needs, an Intellectual Property Management Framework was put in place to encourage innovative technology transfer practices. The framework aims to strengthen partnerships with universities, other federal departments, and producer associations.

## PROMOTING OUR EXCELLENCE ABROAD

International success not only comes from having the right or best product, but also from finding the right way to make it stand out in the crowded marketplace. As new markets become more and more affluent, the agriculture and agri-food sector will see greater demand for high-value processed food products. To help the industry capitalize on new opportunities, in 2002-2003 we prepared strategies for capturing emerging markets such as China, India, Egypt, Brazil and Russia, while continuing for greater success in key markets such as the United States, Mexico, Japan and the European Union. Further, AAFC showcased the attributes of the Canadian industry by taking part in major agri-food trade shows around the world such as SIAL Paris, European Seafood Show (Brussels), BioFach in Nuremberg, Germany and the Gulf Food Show in Dubai, and through incoming and outgoing missions.

With key tools in place, AAFC's International Issues Team, will continue to promote Canada's interests and advance its position in global markets. Working in collaboration with federal and provincial partners, industry, exporters and foreign agriculture departments, AAFC provides market intelligence, promotes awareness of Canada's advantages as an investment location, creates alliances, and develops relationships to support our market development and trade policy goals. As an example, AAFC has formed Consultative Committees on Agriculture with both Mexico and the United States. The role of these committees is to promote co-operation between governments both at the federal and provincial levels on issues of common interest in the agri-food sector, as well as to provide a forum in which market access issues may be discussed and problems more expeditiously resolved.

## RENEWAL

The success of a farm operation requires an expanding knowledge base. Science is introducing new technologies, new products and innovation practices that must be mastered. As farm operations become larger and more complex, producers will devote more of their effort to management — making strategic decisions on the longer-term direction of the farm and tactical decisions on immediate issues such as the best crop mix for the coming year. Those who choose to incorporate value-added activities in to their operation will require new management and technical skills.

### ACCESS TO ADVISORY SERVICES

A key element of Renewal programming is the development of a Canadian Farm Business Advisory Services. This will provide producers with access to a network of consultants that will offer business management counselling to help them make business decisions, develop business plans, access capital, expand and diversify their operations to create value-added enterprises, and develop and assess options for the future.

### UPDATING KNOWLEDGE AND SKILLS

One key priority for AAFC with our provincial, territorial and industry partners is to determine the sector's skill needs. A study in February 2003 pointed to forming an Agriculture Human Resource Sector Council, where the industry could lead in establishing national training objectives for producers and farm labour, and co-ordinate joint action. A follow-up conference is planned for the autumn of 2003.

In the past year, AAFC also focussed on continuous learning and knowledge transfer to provide producers with the management skills that will improve their bottom lines. With provincial and sectoral collaboration, we made considerable progress in developing programs, for example, commencing work on a skills development and learning assistance program to assist low income producers and their spouses assess skill requirements and take training to increase family income.

Another area of activity is AAFC's partnership with the Association of Canadian Community Colleges (ACCC). As a beginning, the ACCC will study college activity as it relates to the APF, keeping in mind provincial jurisdictions, as well as identify areas in which it could advise the department on program development such as with skills assessment. An other E-learning initiative includes an Ag E-learning "Best Practices" paper that is underway.

With provincial and sectoral collaboration, we made considerable progress in developing programs.



## NETWORKING AND INFORMATION SHARING

A key benefit of increasing farm management capabilities is the networking and the information sharing among producers.

Web sites produced during the past fiscal year and launched in April 2003 provide information on renewal services as well as a financial benchmarking tool to enable farmers to compare their operations with similar Canadian farm businesses. Work undertaken by the AAFC-funded Canadian Farm Business Management Council strongly contributes toward developing and the disseminating useful information for farmers. Research that the ACCC is conducting will contribute to the effectiveness of agriculture educators across the country.

## HEALTHY COMMUNITIES

Healthy communities, especially in rural Canada, also contribute to innovation and growth. A description of the Minister's and Secretary of State's responsibility for co-ordinating the Government of Canada's efforts regarding rural and co-operative development is captured in the chapter on Horizontal Initiatives and Key Government Themes.

## MANAGING CHANGE AND TAKING ADVANTAGE OF OPPORTUNITIES

Clearly, science and innovation are fundamental to securing a bright future for the Canadian agriculture and food sector. For producers, seizing opportunities in today's marketplace and successfully meeting the challenges to come mean keeping on top of advances in science and technology, business practices and production techniques. Through renewal initiatives under the APF, AAFC is enabling farmers to run their operations even better by ensuring they have the training, consulting and planning tools they need to help them make well-informed decisions, while improving their access to capital. Moreover, the APF Renewal element recognizes that farmers have unique needs at different stages of their careers.

AAFC has also an emerging interest in working with the Canadian International Development Agency (CIDA) to enhance international agricultural development, particularly in capacity building. In the case of China, AAFC can match China's priorities and Canada's capacities and interests. AAFC has engaged with CIDA and China in the five-year "Small Farmers Adapting to Global Markets" project where Canada will offer training to central and provincial government officials on food safety administration and regulation, and policy development compliant with relevant Agreements of the World Trade Organization. The aim is to improve the marketability of Chinese agri-food products (and hence living conditions of Chinese farmers in western China) while influencing the way China behaves as a new member of the WTO. China has asked for this development assistance because of the Canadian reputation for excellence, gained through past CIDA project successes, and collaborative work in capacity building.

### Individual producers are diversifying their production mix

Farmers are continuously adjusting to changes in market conditions. This trend has been clearly evident in the Prairies where there has been significant diversification in production. Among other factors, this diversification reflects declining grain prices and domestic policy reforms such as the elimination of the Western Grain Transportation Act in 1995.

Source: Statistics Canada and AAFC calculations

## DETAILED RESULTS



The section that follows outlines the results achieved on commitments made in the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities*.

### SCIENCE AND INNOVATION

#### COMMITMENTS

- AAFC will integrate its scientific efforts into four National Science Teams.
- Increase capacity for incorporating science-based considerations into policy-making.
- Develop and implement policies and intellectual property guidelines to promote and encourage commercialization of technology.

#### RESULTS

- Integrated science activities into four National Science Programs. 
- Developed investment strategies and lined up research to focus on issues important to Canadians, e.g. Soy 20/20, a pilot project aimed at capturing new, lucrative markets for soybeans. 
- Put the Intellectual Property Management Framework in place to help develop and implement innovative technology transfer practices.

*These results contribute to the Strategic Outcome: Innovation for Growth*

#### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

Aligning Science Teams allows the Department to focus on policy objectives, concentrating on creating new opportunities for Canadian products, therefore increasing the profitability of the sector. These initiatives also increase the marketability of Canadian products. The benefit of such growth will likely be in jobs and overall, a higher standard of living.

### RENEWAL

#### COMMITMENTS

- Reach a consensus with partners on the sector's skills needs.
- Place more emphasis on continuous learning and knowledge transfer.
- Help provide producers with the strategic management skills they need to make their farms as profitable as possible.

#### RESULTS

- Human Resources Development Canada completed a study in February 2003 on the relevance of creating an Agriculture Human Resource Sector Council which would examine the human resource challenges facing the agriculture industry. Continued to collaborate with industry to pursue the HRDC process for forming a Human Resources Sector Council — a follow-up conference is planned for the autumn of 2003.
- Launched two new Web sites to allow producers access to programs, services and tools needed to assess and improve their operations.
  - Renewal Agricultural Services Web site 
  - Benchmark for Success 
- Signed a contribution agreement with the Canadian Farm Business Management Council to develop and disseminate useful information for farmers.
- Prepared to launch initial component of the Canadian Farm Business Advisory Service (farm business assessment and action) in each province on signing of their APF implementation agreement.
- Developed the specialized services component of the Canadian Farm Business Advisory Services.

*These results contribute to the Strategic Outcome: Innovation for Growth*

#### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

Consolidating information on the skills required of those working in the agriculture and agri-food sector will give the Department the information necessary to ensure the right training is available to the sector, and increase their opportunities for industry members to get the training they need to keep ahead of their competitors. Having the best trained agriculture and agri-food workers will increase the reliability of Canadian products and increase the profitability of the sector and the economic strength of the country.

## INTERNATIONAL

### COMMITMENTS

---

- Address opportunities in emerging markets.
- Showcase Canadian industry worldwide.
- Take an integrated approach to targeting investment promotion.
- Provide strategic and practical market development assistance through the Agri-Food Trade Service.
- Continued to address investor concerns about investing in Canada.
- Develop an integrated international strategy that will allow Canada to differentiate its products in terms of food safety, quality and environmental responsibility.
- Develop a strategy to ensure Canada's new domestic policy agenda is integrated with AAFC's international activities.

### RESULTS

---

- Developed integrated strategies for India, Iran, China, Brazil, and Russia.
- Conducted missions and organized trade shows to highlight Canadian capabilities and provided Canadian companies with opportunities to increase export sales.
- Collaborated with federal and provincial investment partners and Department of Foreign Affairs and International Trade foreign posts to support promotion initiatives aimed at increasing awareness of Canada's advantages as an investment location.
- Served over 1 million clients through the Agri-Food Trade Service Web site, which delivers market information and intelligence to Canadian exporters and foreign buyers. 
- As a result of the Federal-Provincial Investment Strategy, increased the awareness of Canada's advantages, including the safety and quality of its inputs, the excellence of its science and research and its cost competitiveness. <http://ats.agr.ca/invest/e2178.htm>
- Increased knowledge/capacity to target foreign firms and identify investment opportunities. 
- Increased sales of processed agri-food products (Canadian Agriculture Marketing Council target) and enhanced Canadian international image resulting in incremental exports of about \$400 million.
- The federal, provincial and territorial ministers of agriculture approved an integrated international strategy in June 2002. This strategy will benchmark international buyers' response to the marketing of Canadian agri-food products.
- Signed Memorandums of Understanding and agreements with other countries demonstrating that Canada is a leader in this sector.
- Federal, provincial and territorial ministers of agriculture approved the strategy to integrate Canada's new domestic policy agenda with our international activities. One such initiative was the Agri-Food Trade Program being redesigned and renamed the Canadian Agriculture and Food International (CAFI) Program. 

*These results contribute to the Strategic Outcomes: Innovation for Growth and Security of the Food System*

### EXPECTED BENEFIT TO CANADIANS

---

In the global marketplace, Canadian products will be seen as the best available, not only for quality, but also for reliability. Gaining this recognition will open new markets to Canadian products, it will also attract new clients and investors. With increased investment in Canadian products, stability will increase, as will the profitability of the sector. This increase in investments will not only create jobs, but position Canada to better compete globally.



# Horizontal Initiatives and Key Government Themes

## CANADIAN RURAL PARTNERSHIP

Enhanced access by rural Canadians to opportunities which will allow them to contribute to and benefit from Canada's prosperity and success.

### ENHANCING THE QUALITY OF LIFE FOR RURAL CANADIANS


Rural Canada makes a valuable contribution to Canada's economy, characterized by a natural resource base that generates almost 22 percent of Canada's gross domestic product and 40 percent of our exports.

The Rural Secretariat has been mandated with developing, co-ordinating and implementing a national, co-ordinated, cross-government approach to better understanding the issues and concerns of rural Canadians, and encouraging federal departments and agencies to make appropriate adjustments to their policies, programs and services to reflect the unique needs of rural communities. Through the Canadian Rural Partnership (CRP), the Government of Canada aims to integrate its economic, social, environmental and cultural policies to enhance the quality of life for rural Canadians.

The CRP is in its sixth year of operation. In 2002-2003, the Rural Secretariat received one-year funding of \$11 million and the Government of Canada renewed its commitment to rural Canada with the provision of funding of \$55 million for the next five years for the enhancement and strengthening of the Canadian Rural Partnership.

### KEY PARTNERS

The federal partnership — the Canadian Rural Partnership — is managed in co-operation with an Interdepartmental Working Group, representing 29 federal departments and agencies. Horizontal co-ordination and leadership is provided by the Rural Secretariat under the direction of the Secretary of State (Rural Development) (Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario). This collaborative effort is reinforced by Rural Teams in each province and territory comprised of federal, provincial and territorial officials and sectoral stakeholders. In 2002-2003, the federal collaborative efforts were enhanced by the creation of an Assistant Deputy Minister (ADM) Steering Committee made up of representative federal departments and agencies.

Co-ordinating government-wide rural policy development and responding to the challenges of rural Canadians through partnership initiatives among federal departments and agencies, other levels of government and rural stakeholders. 

With respect to increased collaboration with federal-provincial-territorial (F-P-T) partners, the Rural Secretariat is leading the federal-provincial-territorial (F-P-T) partnership in areas of common understanding, shared best practices and the development of common objectives toward an integrated National Rural Policy Framework. These objectives include:

- to support community capacity building;
- to improve and renew the economic and social base; and
- to improve collaboration across and amongst governments.

At the inaugural rural ministers' meeting in April 2003, ministers agreed to continue to build upon collaborative principles for a National Rural Policy Framework. The guiding principles laid the groundwork for a co-ordinated F-P-T approach focussed on the priorities of rural Canadians.

## KEY TARGETS AND OVERALL RESULTS

### *Results begin with an effective dialogue*

To understand and effectively address the challenges faced by rural and remote communities in Canada, a national dialogue with rural Canadians was launched in 1998, and continues today. It includes conferences, town hall meetings, regional dialogues and stakeholder round tables. The Rural Action Plan Report Card and the Annual Report to Parliament, available at [http://www.rural.gc.ca/conference/documents/card\\_e.phtml](http://www.rural.gc.ca/conference/documents/card_e.phtml) and [http://www.rural.gc.ca/annualreport/2002/report\\_e.phtml](http://www.rural.gc.ca/annualreport/2002/report_e.phtml) respectively, report on achievements. Facilitating rural and remote Canadians staying connected and contributing to their own success has resulted in real-life success stories, innovative ideas and feasible solutions shared by local leaders. A third National Rural Conference is scheduled for 2004 in Red Deer, Alberta.


### *Access to services; Communications outreach*

- The application of the Rural Lens continues to influence federal policy and programming to ensure consideration of the impact on rural and remote communities. Recent examples include: the Broadband for Rural and Northern Development Pilot Program; the federal response to the softwood lumber situation; the extension of federal service centres into small and rural towns under the Service Canada banner. More specifically, the Prairie Grains Road Program where the Government of Canada contributed \$175 million over five years toward road work in the four western provinces; and the Voluntary Sector Initiatives contributed approximately \$819,000 over two years to strengthen the skills, resources and opportunities for policy input of the rural and co-operatives voluntary sector.
- To drive home the point that a strong and vibrant rural Canada is important to all Canadians, rural dialogues, town hall meetings, and discussions (reports of which are available at [www.rural.gc.ca/dialogue/reports\\_e.phtml](http://www.rural.gc.ca/dialogue/reports_e.phtml)) have also focussed on the interdependence of urban and rural communities,

bringing together urban and rural citizens to discuss how they can work together to build a quality of life for all Canadians. The result is a growing awareness of the challenges and advantages of rural and urban Canada toward identification of solutions and opportunities for collaboration for mutual benefit.

- Government On-line initiative is ongoing with federal funding of \$600 million over four years. A portal, called the “Rural and Remote Services Cluster” at [www.rural.gc.ca](http://www.rural.gc.ca) provides Canadians in rural and remote Canada with a gateway to information and services.
- In June 2002, the Secretary of State (Rural Development) (Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario) hosted the Rural Innovation Summit in Portage la Prairie, Manitoba. More than 100 participants from across the country, including rural and remote community leaders, provided comments on an innovation strategy paper. This was one of 35 sessions held across the country in development of Canada’s Innovation Strategy. The opportunity to capture the input of rural citizens provided for better, more inclusive policy development.
- To continue to foster communities sharing ideas, best practices and solutions to help them to find local solutions to local challenges, the Government of Canada is supporting the development of national rural networks, including a rural youth network.

### *Community development and community capacity building*

- Published in 2002, the booklet *Pilot Projects: Success Stories and Lessons Learned*  was the initial compendium of lessons learned from the Pilot Projects Initiative. Overall, there was an acknowledgment of success and a building of confidence in some communities to turn challenges into opportunities. A major evaluation of the Pilot Projects took place over 2002-2003, the results of which will be more lessons learned being made available to the public.
- The Rural Secretariat managed a number of programs supporting community learning, problem solving, information sharing and community planning. The Rural Development Initiative (RDI) funded 112 community planning projects in its one year of existence, 2002-2003. The Canadian Agriculture Rural Communities Initiative (CARCI) has approved funding for 207 projects since 2000-2001 in the amount of approximately \$6.4 million. Approved projects will be completed in 2003-2004. The Agricultural Rural Minority Language Community Planning Initiative (ARMLCPI) approved 42 projects in 2002-2003, this work will also be completed in 2003-2004. Approximate approved funding and resulting levered funding is as follows:

#### **APPROVED AND RESULTING LEVERED FUNDING**

PROGRAMS	CONTRIBUTIONS	RESULTING LEVERED FUNDING
RDI	\$2.8 million	\$5.6 million
CARCI	\$6.4 million	\$6.4 million
ARMLCPI	\$2 million	\$2 million




## Rural youth — building for the future

- A discussion paper published in 2002, entitled *Rural Youth Migration: Exploring the Reality Behind the Myths*, improved our understanding of rural migration issues. The findings were valuable to the enhancement of existing programs and initiatives targeting rural youth.
- The first National Rural Youth Conference was held in Orillia, Ontario on May 2-4, 2003, engaging rural youth from across Canada. The development of a National Rural Youth Network began in 2002. The knowledge and skills acquired better equipped the delegates to be agents for change in their communities.

### A focus on results

The Rural Secretariat is committed to the results-oriented approach to reporting based on the needs of rural and remote citizens, which includes a clear vision and understanding of the short and long-term effects of policies, programs and services on social and economic development. In this regard, the Secretariat prepared a Results-based Management Accountability Framework which was further refined in the development of a Team Accountability Plan under the departmental planning process. Both of these processes link activities and outputs to the strategic outcomes of the Canadian Rural Partnership.

Following the new horizontal initiatives reporting requirement of the Treasury Board Secretariat, a report detailing the rural initiative will be available on the Treasury Board Horizontal Results Web site in late fall 2003. 

## Co-operatives

Assisting Canadians to find local solutions to local challenges by responding to the needs and concerns of co-operatives.

Expanded use of the co-operatives model to enhance economic growth and social development of Canadian rural and urban society.

### ECONOMIC GROWTH AND SOCIAL DEVELOPMENT THROUGH Co-operatives

The Co-operatives Secretariat advises the Government of Canada on policies and programs affecting co-operatives, identifies opportunities within public policy where co-operatives can contribute, and ensures that the needs of co-operatives are taken into account in the development of policies and programs.





The Secretariat collects, analyses and publishes statistical data of use to co-operatives, researchers and policy developers, and undertakes research and disseminates knowledge that will assist community and government decision makers build and sustain co-operatives.

In 2002-2003, the Co-operatives Secretariat was allocated an operating budget of \$961,000 to undertake this work.

## KEY PARTNERS

An Interdepartmental Committee on Co-operatives (IDC), representing 19 federal departments and agencies, provides a forum for the sharing of information and the co-ordination of strategies related to co-operatives.

Provincial and territorial governments also have responsibility for co-operatives and all 13 governments participate in the Federal-Provincial-Territorial Conference of Senior Officials Responsible for Co-operatives.

The co-operative sector in Canada is represented at the national level by the Canadian Co-operative Association (CCA)  and le Conseil Canadien de la Co-opération (CCC).  The Government of Canada works in partnership with these organizations and others, such as the Canadian Worker Co-operative Federation  and the Co-operative Housing Federation of Canada.  The Minister's Advisory Committee on Co-operatives, which includes representatives from the co-operative sector across Canada, provided advice to the Government on co-operative matters.

## KEY TARGETS AND OVERALL RESULTS


- At the request of the Secretary of State, the Minister's Advisory Committee on Co-operatives provided their advice on the opportunities and challenges for co-operatives in the areas of health care, Aboriginal development, rural communities and agriculture.
- The Secretary of State announced a new five-year, \$15 million program, the Co-operative Development Initiative (CDI), to help create and strengthen co-operatives or to research and test new uses of the co-operative model. CDI is scheduled to begin in 2003-2004.

## PROGRAM, RESOURCES AND RESULTS LINKAGES

- The Co-operatives Secretariat published annual reports and analysis annually of the co-operative sector providing up-to-date information for sector and policy development.
- The Co-operatives Secretariat undertook a comprehensive survey, by province and territory, on the legislative, regulatory and policy environment for co-operatives, government supports to co-operatives, and co-operative and community development sector supports. The resulting inventory assists Canadians and federal, provincial and territorial governments to develop programs and services responsive to the co-operative sector.
- Through the Voluntary Sector Initiative, the CCA has been allocated \$500,000 over two years for a project to develop a policy framework for the use of the co-operative model in low-income communities.

- In 2002, Agriculture and Agri-Food Canada provided \$968,000 over two years through the Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) program to the CCA and CCC for the Agricultural Adaptation: A Co-operative Approach — Phase II project. The project included the identification of capitalization strategies, a leadership and governance program, and increased awareness of agricultural co-operatives.

## A Focus on Results

The Secretariat prepared a Results-Based Management Accountability Framework for the Co-operative Development Initiative, which was included along with other objectives from the original Secretariat mandate in the development of a Team Accountability Plan under the departmental planning process. Following the new horizontal initiatives reporting requirement of the Treasury Board Secretariat, a report detailing the co-operatives initiative will be available on the Treasury Board Horizontal Results Web site in late fall 2003. 

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

In 1995, the Parliament of Canada passed amendments to the *Auditor General Act* to create a legal requirement for certain federal departments and agencies, including Agriculture and Agri-Food Canada, to prepare sustainable development strategies, table them in Parliament, and update them at least every three years. The Government of Canada created the position of Commissioner of the Environment and Sustainable Development to monitor and report on federal departmental and agency progress on this front.

Sustainable development integrates environmental, economic, and social interests in a way that allows today's needs to be met without compromising the ability of future generations to meet theirs. In terms of agriculture and agri-food, sustainable development is a way of producing and processing agricultural products that can be carried out over the long term, in a manner that supports or enhances the high quality of life we enjoy in Canada today. AAFC's Agricultural Policy Framework (APF), with its complementary environmental, economic, and social components, is driving change to achieve sustainable development.

Our vision for Canada is a sustainable agriculture that:

- protects the natural resource base; prevents the degradation of soil, water, and air quality; and conserves biodiversity;
- contributes to the economic and social well-being of all Canadians;
- ensures a safe and high-quality supply of agricultural products; and
- safeguards the livelihood and well-being of agricultural and agri-food workers and their families.

AAFC's Sustainable Development Strategy strives to ensure a safe and high-quality supply of agricultural products, and safeguards the livelihood and well-being of agricultural and agri-food workers and their families.





AAFC's third Sustainable Development Strategy will be tabled in Parliament in December, 2003. The table that follows outlines the actions taken by AAFC to achieve the commitments made in our second Sustainable Development Strategy released in February 2001, and fulfils our obligation to include our report on our contribution to this horizontal initiative.

## 1. ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY OF OUR NATURAL RESOURCES

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
1.1 Improve the health of our soils	<p>To work with the sector and with stakeholders to increase the sector's capacity to manage soil resources and adopt conservation practices.</p> <p>To conduct research and development activities to develop innovative practices, technologies or management practices, and to increase our understanding of factors affecting soil health.</p> <p>To engage in awareness activities to promote best practices and demonstrate their effectiveness to the sector.</p> <p>To evaluate policy options that could enhance the sector's capacity to manage soil resources.</p>	<p>Integrated 20 projects into five national studies as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Understanding processes affecting soil quality;</li> <li>(2) Characteristics of Canadian soil resources for environmental assessment in the landscape;</li> <li>(3) Sustainable agriculture land use;</li> <li>(4) National soil resource interpretations for improved land-use planning and decision making; and</li> <li>(5) National network of long-term reference and benchmark sites to evaluate changes in the soil environment.</li> </ol> <p>Under the APF Environment chapter, AAFC has committed to funding not just research projects but a range of beneficial management practices by farmers across Canada under the Agricultural Policy Framework (APF) National Farm Stewardship Program.</p> <p>AAFC is working to develop programming such as Environmental Farm Planning and the Greencover Canada Program that works to enhance the sector's capacity to manage soil resources.</p> <p>Under CARD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental Farm Planning (EFP) initiative worked with farmers to put in place the tools necessary to develop plans. Several provinces have already begun to develop EFPs.</li> <li>• Agricultural Environmental Stewardship Initiative (AESI) increased the use of best practices by producers to address regional impacts of issues related to soil health such as salinisation, compaction and erosion.</li> </ul>

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
1.2 Improve the health of our water	<p>To work with the sector and with stakeholders in targeting areas of intensive crop and livestock production in order to enhance their capacity to reduce risks of water contamination by manure or nutrients.</p> <p>To conduct research and development activities to develop innovative practices, technologies, or management practices, and to increase our understanding of factors affecting water quality and availability.</p> <p>To engage in awareness activities to promote best practices and demonstrate their effectiveness to the sector.</p> <p>To evaluate policy options that could improve public access to good quality, secure water supplies.</p>	<p>Integrated about 72 projects into seven national studies as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Enhanced understanding of nutrient cycling dynamics in soil;</li> <li>(2) Safe and efficient management of manures and other organic amendments;</li> <li>(3) Safe and efficient use of inorganic and organic fertilizer products;</li> <li>(4) Impacts of agriculture-food production systems on water resources;</li> <li>(5) Beneficial (agricultural) management practices to preserve/improve water resources;</li> <li>(6) Large-scale spatial and temporal trends in water resources as affected by agriculture; and</li> <li>(7) More effective use of plant-microbe interactions for nutrient management.</li> </ol> <p>Under the APF Environment chapter, AAFC has committed to funding not just research projects but a range of beneficial management practices by farmers across Canada under the APF National Farm Stewardship Program.</p> <p>Under CARD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental Farm Planning (EFP) worked with farmers to put in place the tools necessary to develop plans. Several provinces have already begun to develop EFPs.</li> <li>• Agricultural Environmental Stewardship Initiative (AESI) increased the use of best practices by producers to address regional impacts of issues related to water quality such as management of soil, manure, nutrient, pest and food processing waste.</li> </ul> <p>Through the Agricultural Policy Framework, AAFC is working to develop such programming as the National Land and Water Information Service (NLWIS) and the National Water Supply Expansion Program (NWSEP) to enhance the sector's capacity to manage water resources.</p>
1.3 Improve the health of our air	<p>To work with the sector and with stakeholders to reduce agricultural emissions that affect air quality, the ozone layer, and climate change.</p> <p>To conduct research and development activities to develop sustainable farming systems based on innovative practices, technologies, or management practices, and to increase our understanding of factors affecting air quality, climate change, and their impact on agriculture.</p> <p>To engage in education and awareness activities to promote best practices and demonstrate their effectiveness to the sector.</p> <p>Information will be provided to the sector on ways to optimize production and minimize negative impacts on the environment.</p> <p>To evaluate policy options that could enhance the sector's capacity to mitigate impacts on air and on the ozone layer, and adapt to climate change.</p>	<p>Three national research programs have been developed as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Reducing greenhouse gas emissions from agricultural sources;</li> <li>(2) Reducing the exchanges of airborne pollutants between farming systems and the atmosphere;</li> <li>(3) Adapting the agri-food sector to climate variability and change.</li> </ol> <p>Under the APF Environment chapter, AAFC has committed to funding not just research projects but a range of beneficial management practices by farmers across Canada under the APF National Farm Stewardship Program.</p> <p>Under CARD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Climate Change Skills and Knowledge Initiatives supported carbon sequestration activities and greenhouse gas emission reduction working with partners such as the Soil Conservation Council of Canada (SCCC).</li> <li>• Climate Change Funding Initiative for Agriculture (CCFIA) was delivered in partnership with the Canadian Agri-Food Research Council to increase scientific knowledge of agriculture's greenhouse gas emissions and mitigation opportunities.</li> <li>• Agricultural Environmental Stewardship Initiative (AESI) increased the use of best practices by producers to address regional impacts of issues related to air quality such as: management of greenhouse gas emissions.</li> </ul> <p>Action Plan 2000 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Greenhouse Gas Mitigation Program (GHGMP) has created greater awareness of best management practices by working with key partners such as the Canadian Cattleman's Association (CCA), the Canadian Pork Council (CPC), and the Dairy Farmers of Canada (DFC), to deliver climate change programs to producers.</li> </ul>

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
1.4 Improve agricultural biodiversity	<p>To work with the sector and with stakeholders to increase the knowledge and understanding of agricultural biodiversity, and to demonstrate the importance of conserving this biodiversity.</p> <p>To invest in research and development on crop plant genetic resources as an important step in the development of new crops and new uses for traditional crops, etc.</p> <p>To engage in education and awareness activities to improve the conservation, sustainable use and enhancement of agricultural biodiversity.</p>	<p>Reorganized about 33 research projects (complete studies or forming parts of other studies) in biodiversity into five new national studies within the biodiversity theme with defined team outcomes and deliverables. These new studies involve plant, microbe and invertebrate taxonomy; genetic (plant and microbe) resources; agro-ecosystem management; and bio-information delivery.</p> <p>Studies to develop best management practices for cropping systems, including the development of production systems for new crops and new opportunities for existing crops, are underway within Sustainable Production Systems.</p> <p>Under CARD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Environmental Stewardship Initiative (AESI) increased the use of best practices by producers to address regional impacts of issues related to habitat and biodiversity such as supporting the understanding of regionally specific wildlife habitat issues and promoting the application of habitat friendly practices.</li> </ul>
1.5 Improve the conservation of natural biodiversity	<p>To work collaboratively with the sector, with other federal departments and agencies, with provincial governments, and with other stakeholders.</p> <p>To provide leadership in strengthening Canada's biodiversity science and networking capacity.</p>	<p>Plant Gene Resources of Canada along with external Canadian partners (private industry and non-governmental organizations) have initiated a number of projects (funded by AAFC, Matching Investment Initiative and external partners) to improve the conservation and understanding of natural biodiversity.</p> <p>The Germplasm Resources Information Network-Canada (GRIN-CA) was created by Plant Gene Resources of Canada to manage all information generated in the Canadian plant germplasm network. This centralized information system supports a distributed repository system and makes the information accessible to national and international clients via the intranet and Internet.</p> <p>AAFC researched the application, development and use of informatics in biology, systematics and biodiversity sciences. Strategic documents from a Canadian Biodiversity Network Conference held in Ottawa in March 2001, were used to establish a federal co-ordinating partnership with eight participating departments. Together, they have started work to implement a pilot Canadian Biodiversity Information Facility Web portal with key biodiversity data.</p> <p>Biodiversity conservation and enhancement on land AAFC administers:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Completed eight bio-physical inventories on AAFC pastures.</li> <li>(2) 75 percent of the rangeland assessed is in good to excellent condition.</li> <li>(3) Participated in eight co-operative conservation projects.</li> <li>(4) Eight wildlife management plans will be completed for each bio-physical inventory completed in 2002-2003.</li> <li>(5) AAFC is now a member of six species at risk recovery teams.</li> </ol>



## 2. PROSPEROUS AND VIABLE SECTOR IN A SUSTAINABLE MANNER

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
2.1 Improve productivity through eco-efficiency	To partner with other departments, the sector, and stakeholders to increase understanding and awareness of eco-efficiency and to encourage development and adoption of eco-efficiency management tools, technologies, and practices.	<p>Integrated about 72 projects into seven national studies as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Enhanced understanding of nutrient cycling dynamics in soil;</li> <li>(2) Safe and efficient management of manures and other organic amendments;</li> <li>(3) Safe and efficient use of inorganic and organic fertilizer products;</li> <li>(4) Impacts of agriculture-food production systems on water resources;</li> <li>(5) Beneficial (agricultural) management practices to preserve/improve water resources;</li> <li>(6) Large scale spatial and temporal trends in water resources as affected by agriculture; and</li> <li>(7) More effective use of plant-microbe interactions for nutrient management.</li> </ol> <p>Under CARD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural Environmental Stewardship Initiative (AESI) has improved eco-efficiency through the promotion of best management practices and increased sustainable production.</li> </ul>
2.2 Improve investment, market access, and market development for agriculture and agri-food products, technologies, and knowledge that contribute to sustainable agriculture	To assist the sector in achieving a favourable business climate by integrating sustainable development principles into its investment strategy, through the analysis of the sustainable development business climates of selected nations and by addressing barriers to trade.	<p>Market and Industry Services Branch (MISB) contracted a study on: Non-Food/Non-Feed Industrial Uses of Agricultural Products — Assessment of Market Potential. The study was completed and has been available electronically since June 2002. The study has identified BioFuels, Platform Chemicals, Bioplastics, Adhesives, and Biopesticides as most promising sectors for Canada. These sectors are further analysed in a phase II study that will provide additional market research and possible strategies. The phase II study is planned to be completed in July 2003.</p> <p>BioProducts Canada (BPC), created in 2001, is an industry-led, not-for-profit coalition funded by the private and public sectors. BPC identifies the market demand for products needed now and in the future. This will result in funding, research and commercialization of bio-based products sourced from the agriculture, forestry and aquaculture sectors.</p> <p>Funding of about \$1.2 million was approved from the Matching Investment Initiative Fund for 47 projects in 2000-2003. The projects focussed on the development of environmental sustainable approaches to crop and animal production including sustainable technologies, product, and processes.</p> <p>AAFC activities in fractionation include working with oilseed processors to facilitate their development of bio-diesel fuel as well as technology transfer regarding the development of bio-active ingredients from corn fractionation.</p>

### 3. CONTRIBUTE TO SUSTAINABLE COMMUNITIES

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
3.1 Reduce risk in pest management	<p>To work with the sector and with stakeholders to reduce risk from pest management.</p> <p>To support research and development activities, and increase our understanding of pest control in agriculture.</p> <p>To engage in education and awareness activities to promote integrated pesticide management and best practices.</p> <p>To evaluate policy options that could enhance the sector's capacity to facilitate the introduction of reduced-risk pest control products.</p>	<p>Integrated about 75 projects into eight national studies as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Development of biological control strategies for insects, diseases and weeds in integrated pest management (IPM) programs;</li> <li>(2) Development of reduced risk technologies and best management practices for management of insect and mite pests of fruit and greenhouse crops;</li> <li>(3) Development of reduced risk technologies and best management practices for management of insect and mite pests of field crops;</li> <li>(4) Development of reduced risk technologies and best management practices for management of plant diseases;</li> <li>(5) Biology, ecology and development of reduced risk technologies and best management practices for weeds and invasive plants;</li> <li>(6) Development of methods and mechanisms for assessing pest populations, forecasting pest outbreaks, and assessing IPM adoption;</li> <li>(7) Research on biology and ecology of insect and mite pests and their identification for use in IPM; and</li> <li>(8) Research on plant pathogen biology, etiology and host relationship for use in IPM.</li> </ol> <p>In 2002-2003, two new programs were established in support of the Government's overall approach to advancing federal pesticide management and improving the agriculture sector's capacity for environmental stewardship: the Minor Use Pesticides program and the Pesticide Risk Reduction program. The Minor Use Pesticides program will co-ordinate and manage the development of regulatory submissions to the Pest Management Regulatory Agency (PMRA) for minor use pesticides including the conduct of field trials and laboratory analyses to generate the required data for new minor use pesticide uses. In addition, research will be funded to support the introduction of minor use pesticides that pose a reduced risk to the environment, by addressing issues such as resistance management and secondary pest invasions. Under the Pesticide Risk Reduction program, commodity-based risk reduction strategies will be developed to foster the use of reduced risk and minor use pesticides, and the adoption of alternative pest control approaches, such as integrated pest management, that reduce pesticide risks to health and the environment.</p>
3.2 Encourage informed public dialogue on agri-environmental issues	<p>To work with the sector and with stakeholders to provide information and knowledge for informed land management decision making.</p> <p>To provide information on the sector's progress toward sustainable agriculture and agri-food production.</p>	<p>Building on previous work that led to the publication in February 2000 of the first comprehensive assessment of Canadian agriculture's environmental performance, <i>Environmental Sustainability of Canadian Agriculture: Report of the Agri-Environmental Indicator Project</i>, AAFC, through the National Agri-Environmental Health Analysis and Reporting Program (NAHARP), has expanded its efforts in this area of work and plans on publishing an update of that report by 2005 (five years after the first report) and releasing a more comprehensive report in 2008, which will include new indicators. The NAHARP program includes three complementary approaches:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) developing a comprehensive set of science-based agri-environmental indicators;</li> <li>(2) linking these agri-environmental indicators with economic information to project future environmental outcomes and assess current and planned programs and policies;</li> <li>(3) assigning a monetary value to the costs and benefits of agri-environmental impacts.</li> </ol>

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
3.3 Develop healthy innovative products	To work with its partners and with other stakeholders to position Canada as a world leader and centre of excellence in the research, production, and marketing of innovative, safe, high-quality, environmentally friendly and efficacious functional foods and nutraceuticals	<p>Funding averaging \$1.2 million per year was approved by the Matching Investment Initiative Fund for 40 projects with a focus on the food components with potential impact on human health.</p> <p>AAFC is following the work of Health Canada's Functional Food Policy Committee (FFPC) and its sub-committee on product classification. Their objective is to develop a product classification system and interim policy for product specific health claims for foods in order to develop an effective longer-term policy framework for dealing with products that cross current regulatory structures (i.e. are both a drug and a food).</p> <p>AAFC has initiated a series of "armchair sessions" for food regulators to provide an opportunity for them to meet leaders in new food product development and to gain insight into the latest technologies, products and processes being developed both domestically and internationally.</p> <p>AAFC managers and scientists attended the International Conference on the Long Term Surveillance of Genetically Modified Organisms held by Health Canada in October 2002. Subsequent meetings organized in 2002 and 2003 by Health Canada, addressed the potential for collaboration between Health Canada and AAFC.</p> <p>AAFC scientists and marketing officers provided a submission to Health Canada commenting on the proposed Natural Health Products Regulations.</p> <p>AAFC completed four reports that resulted in numerous initiatives and opportunities to promote the Functional Foods/Nutraceuticals sector within the Government and to the public. These reports were:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Potential Benefits to the Agriculture Industry from Functional Foods and Nutraceuticals</li> <li>• Potential Savings to the Health Care System from Functional Foods and Nutraceuticals</li> <li>• An Analysis of Competitor Funding Strategies in the Functional Food and Nutraceutical Sector (internal working document)</li> <li>• Research Bench to Commercialization Case Studies (internal working document)</li> </ul>



## 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTEGRATED INTO DEPARTMENTAL POLICIES, PROGRAMS, AND OPERATIONS

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
4.1 Integrate sustainable development principles into policy and program development	<p>To educate its policy analysts and senior management about sustainable development to ensure that they have the knowledge, capacity and contacts to consider economic, social and agri-environmental principles when providing policy, program, or legislative advice.</p> <p>To review departmental policies, programs, and legislation from a sustainable development perspective and co-ordinate with other departments in integrating sustainable development analysis into policy.</p> <p>To produce and publish analyses of key policy options and initiatives and then review how this information was used to improve the outcomes of sustainable development activities.</p>	<p>AAFC will establish and initiate a training program for Environmental Assessment and Strategic Environmental Assessment.</p> <p>Reviewed and updated departmental Strategic Environmental Assessment Guide.</p> <p>AAFC started consultations with stakeholders from various sectors on developing a policy that responds to the commitment made in June 2001 by the federal/provincial/territorial ministers of agriculture agreement (in principle) to work toward a comprehensive plan for accelerated environmental action and sustainable development.</p>
4.2 Practice green procurement	To promote the purchase of environmentally responsible goods and services.	Procurement delegations and delivery models within AAFC have been under review for some time and as a result significant changes have been made and are still occurring. Training requirement needs are currently being assessed and any resulting training program will address green procurement considerations.
4.3 Improve waste management	<p>To use waste-auditing tools and procedures to identify opportunities for waste reduction.</p> <p>To develop and implement a waste reduction action plan.</p> <p>To institute separate waste streams at sources where such services are operationally and economically available and feasible.</p> <p>To compost organic waste whenever possible.</p> <p>To encourage electronic communication, to reduce paper use.</p>	<p>During the period, one facility was audited.</p> <p>Over the previous and current period, when and where feasible, action items and identified opportunities to reduce waste have been implemented at the audited facilities.</p>
4.4 Improve waste and wastewater management	<p>To identify water saving opportunities.</p> <p>To develop and implement water conservation plans and optimize water efficiency</p> <p>To consider water-efficiency equipment for future purchases, to reduce water use.</p> <p>To use grey water for landscaping and irrigation when feasible.</p>	<p>During the period, one facility was audited.</p> <p>Over the previous and current period, when and where feasible, action items and identified opportunities regarding the management practices of water usages and wastewater generation have been reviewed and implemented at the audited facilities.</p>

SDS OBJECTIVES	DEPARTMENTAL COMMITMENTS	DEPARTMENTAL ACCOMPLISHMENTS
4.5 Improve building management	<p>To review energy use.</p> <p>To develop energy management plans.</p> <p>To provide the necessary training in energy efficiency for building operators and managers.</p> <p>To implement all economically attractive energy retrofits.</p>	<p>Two facilities were audited.</p> <p>Over the previous and current period, when and where feasible and cost effective, action items and identified opportunities have been implemented at the audited facilities.</p>
4.6 Improve fleet management	<p>To manage fleet vehicles in accordance with economic and environmental objectives outlined in Treasury Board's Motor Vehicle Policy.</p> <p>To maximize fuel efficiency and alternative fuel use.</p> <p>To reduce the number of vehicles and the kilometres travelled for departmental use.</p> <p>To purchase vehicles of appropriate engine size for intended use.</p> <p>To test emissions and maintain vehicles regularly.</p>	<p>Updated annual departmental report. Over the period, AAFC acquired 126 vehicles total, and 112 of these units are operating with ethanol blended fuel (E85).</p>
4.7 Improve land management	<p>To identify, classify, and assess sites of concern.</p> <p>To manage risks to human health and the environment using risk assessment and techniques for containment, mitigation, and remediation.</p> <p>To review leasehold agreements between federal and private interests to ensure that they contain appropriate arrangements to prevent contamination.</p>	<p>Updated annual departmental contaminated sites inventory.</p> <p>Updated annual departmental storage tank inventory. Also, for the reporting period added five new dedicated storage tanks and one new dedicated storage tank with a compartment for the storage of ethanol blended fuel (E85).</p>

# FINANCIAL TABLES

TABLE 1

SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

TABLE 2

COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

TABLE 3

HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

TABLE 4

REVENUES: RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE

TABLE 5

STATUTORY PAYMENTS

TABLE 6

TRANSFER PAYMENTS (GRANTS AND CONTRIBUTIONS)

TABLE 7

RESOURCE REQUIREMENTS BY ORGANIZATION AND STRATEGIC OUTCOME

TABLE 8

PROJECTS

TABLE 9

STATUS SUMMARY OF MAJOR CROWN PROJECTS

TABLE 10

CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY REVOLVING FUND

TABLE 11

CONTINGENT LIABILITIES — AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

## NOTES:

- The figures in the following set of tables have been rounded to the nearest millions of dollars. For this reason, figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0.
- Due to rounding, figures may not add to the totals shown.
- As a result of the change in business structure for 2000-2001, the amounts by strategic outcome are approximate allocations for 2000-2001.
- **Planned Spending** figures are as reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) and are equivalent to AAFC's Main Estimates.
- **Total Authorities** reflect 2002-2003 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2002-2003 fiscal year as well as adjustments to statutory items (combined total of \$990.4 million). Some of the larger items include: Net Income Stabilization Account (NISA) Bridge funding (\$595 million), Grants to Veterinary Colleges (\$113 million), Canadian Farm Income Program (CFIP) recoveries (\$96.6 million), Operating budget carryforward (\$19 million) and Safety Net Companion Program reprofiling from 2001-2002 (\$18.5 million).
- **Actual** figures reflect the actual expenditures incurred during the 2002-2003 fiscal year as reported in Public Accounts.



**TABLE 1: SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS**

FINANCIAL REQUIREMENTS BY AUTHORITY (\$ MILLIONS)		2002-2003		
VOTE	AGRICULTURE AND AGRI-FOOD PROGRAM	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
1	Operating Expenditures	437.7	522.6	508.1
5	Capital Expenditures	46.8	44.4	44.4
10	Grants and Contributions	780.0	1,011.2	903.8
(S)	Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	0.2	0.6	—
(S)	Payments in connection with the <i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	65.5	17.8	17.8
(S)	Loan Guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act</i>	4.0	2.8	2.8
(S)	Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Crop Insurance Program	227.3	255.3	255.3
(S)	Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Net Income Stabilization Account	212.6	278.7	278.7
(S)	Minister of Agriculture and Agri-Food — salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	53.7	71.5	71.5
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	—	3.6	3.6
(S)	Collection Agency Fees	—	0.2	0.2
(S)	Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	—	3.1	(0.3)
(S)	Contributions to a transition to future risk management programming	—	597.5	597.5
(S)	Expenditures pursuant to section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> for payments pursuant to guarantees under the Spring Credit Advance Program	—	9.0	9.0
<b>TOTAL DEPARTMENT</b>		<b>1,827.8</b>	<b>2,818.2</b>	<b>2,692.3</b>

Notes:

(S) denotes a Statutory item

- Planned Spending figures are as reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities and are equivalent to AAFC's Main Estimates.
- Total Authorities reflect 2002-2003 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2002-2003 fiscal year as well as adjustments to statutory items (combined total of \$990.4 million). Some of the larger items include: the Net Income Stabilization Account Bridge funding (\$595 million), Grants to Veterinary Colleges (\$113 million), Canadian Farm Income Program (CFIP) recoveries (\$96.6 million), Operating budget carryforward (\$19 million) and Safety Net Companion Program reprofiling from 2001-2002 (\$18.5 million).
- Actual figures reflect the actual expenditures incurred during the 2002-2003 fiscal year as reported in Public Accounts.

**TABLE 2: COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING**

DEPARTMENTAL PLANNED VERSUS ACTUAL SPENDING BY STRATEGIC OUTCOME (MILLIONS OF DOLLARS)								
STRATEGIC OUTCOMES	FTEs	OPERATING	CAPITAL	VOTED GRANTS AND CONTRIBUTIONS	STATUTORY GRANTS AND CONTRIBUTIONS	TOTAL GROSS EXPENDITURES	LESS: RESPONDABLE REVENUES	TOTAL NET EXPENDITURES
Security of the Food System								
Planned	1,261	119.5	0.3	675.5	509.5	1,304.9	24.5	1,280.4
<i>Total Authorities</i>		179.0	1.0	914.2	1,161.7	2,255.9	24.5	2,231.4
<b>Actuals</b>	<b>1,865</b>	<b>175.8</b>	<b>1.0</b>	<b>807.0</b>	<b>1,161.1</b>	<b>2,144.8</b>	<b>24.3</b>	<b>2,120.5</b>
Health of the Environment								
Planned	1,441	137.4	14.4	20.6	—	172.4	14.4	158.1
<i>Total Authorities</i>		185.4	10.9	30.2	—	226.5	14.4	212.1
<b>Actuals</b>	<b>1,617</b>	<b>177.4</b>	<b>10.9</b>	<b>30.0</b>	<b>—</b>	<b>218.3</b>	<b>13.6</b>	<b>204.7</b>
Innovation for Growth								
Planned	2,620	273.4	32.1	83.9	0.1	389.5	0.2	389.4
<i>Total Authorities</i>		274.9	33.2	66.8	—	374.9	0.2	374.7
<b>Actuals</b>	<b>2,283</b>	<b>267.2</b>	<b>33.2</b>	<b>66.8</b>	<b>—</b>	<b>367.1</b>	<b>—</b>	<b>367.1</b>
<b>Total Planned</b>	<b>5,322</b>	<b>530.4</b>	<b>46.8</b>	<b>780.0</b>	<b>509.6</b>	<b>1,866.8</b>	<b>39.0</b>	<b>1,827.8</b>
<i>Total Authorities</i>		639.2	45.1	1,011.2	1,161.7	2,857.2	39.0	2,818.2
<b>Total Actuals</b>	<b>5,765</b>	<b>620.4</b>	<b>45.1</b>	<b>903.8</b>	<b>1,161.1</b>	<b>2,730.3</b>	<b>38.0</b>	<b>2,692.3</b>
<b>OTHER REVENUES AND EXPENDITURES</b>								
Less: Non-respondable Revenues								
Planned								81.0
<i>Total Authorities</i>								152.9
<b>Actuals</b>								<b>152.9</b>
Plus: Cost of services provided by other departments <sup>1</sup>								
Planned								33.4
<i>Total Authorities</i>								38.6
<b>Actuals</b>								<b>38.6</b>
Net Cost of the Program								
Planned								1,780.2
<i>Total Authorities</i>								2,704.0
<b>Actuals</b>								<b>2,578.0</b>

Notes:

FTEs=Full-time Equivalents

- Cost of services provided by other departments includes accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), contributions covering employees' share of employees' insurance premiums paid by TBS, Workman's Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada and salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada.
- Planned Spending figures are as reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities and are equivalent to AAFC's Main Estimates.
  - Total Authorities reflect 2002-2003 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2002-2003 fiscal year as well as adjustments to statutory items (combined total of \$990.4 million). Some of the larger items include: the Net Income Stabilization Account Bridge funding (\$595 million), Grants to Veterinary Colleges (\$113 million), Canadian Farm Income Program (CFIP) recoveries (\$96.6 million), Operating budget carryforward (\$19 million) and Safety Net Companion Program reprofiling from 2001-2002 (\$18.5 million).
  - Actual figures reflect the actual expenditures incurred during the 2002-2003 fiscal year as reported in Public Accounts.

**TABLE 3: HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING**
**HISTORICAL COMPARISON OF DEPARTMENTAL PLANNED VERSUS ACTUAL SPENDING BY STRATEGIC OUTCOME (\$ MILLIONS)**

STRATEGIC OUTCOMES	2000-2001			2001-2002			2002-2003		
	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
Security of the Food System	1,796.5	1,949.7	1,823.8	1,318.5	1,966.6	1,874.4	1,280.4	2,231.4	2,120.5
Health of the Environment	123.0	138.5	135.8	128.3	161.2	160.7	158.1	212.1	204.7
Innovation for Growth	382.2	411.2	403.1	384.8	451.0	439.2	389.4	374.7	367.1
<b>TOTAL</b>	<b>2,301.7</b>	<b>2,499.4</b>	<b>2,362.7</b>	<b>1,831.6</b>	<b>2,578.8</b>	<b>2,474.3</b>	<b>1,827.8</b>	<b>2,818.2</b>	<b>2,692.3</b>

Notes:

- Planned Spending figures are as reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities and are equivalent to AAFC's Main Estimates.
- Total Authorities reflect 2002-2003 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2002-2003 fiscal year as well as adjustments to statutory items (combined total of \$990.4 million). Some of the larger items include: the Net Income Stabilization Account Bridge funding (\$595 million), Grants to Veterinary Colleges (\$113 million), Canadian Farm Income Program (CFIP) recoveries (\$96.6 million), Operating budget carryforward (\$19 million) and Safety Net Companion Program reprofiling from 2001-2002 (\$18.5 million).
- Actual figures reflect the actual expenditures incurred during the 2002-2003 fiscal year as reported in Public Accounts.

**TABLE 4: REVENUES: RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE**
**REVENUES BY STRATEGIC OUTCOME (\$ MILLIONS)**

	2000-2001	2001-2002	2002-2003		
	ACTUAL	ACTUAL	PLANNED REVENUES	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
<b>Responsible Revenues</b>					
Security of the Food System	11.2	11.4	24.4	24.5	24.3
Health of the Environment	17.6	17.5	14.5	14.4	13.6
Innovation for Growth	8.5	8.0	0.1	0.2	—
Subtotal	37.3	36.9	39.0	39.0	38.0
Unplanned	—	—	—	—	—
<b>Total Responsible Revenues</b>	<b>37.3</b>	<b>36.9</b>	<b>39.0</b>	<b>39.0</b>	<b>38.0</b>
<b>Non-Responsible Revenues</b>					
Security of the Food System	6.4	120.0	18.7	120.3	120.3
Health of the Environment	10.4	4.8	19.7	1.8	1.8
Innovation for Growth	24.5	12.7	42.6	30.8	30.8
Subtotal	41.2	137.5	81.0	152.9	152.9
Unplanned	—	—	—	—	—
<b>Total Non-Responsible Revenues</b>	<b>41.2</b>	<b>137.5</b>	<b>81.0</b>	<b>152.9</b>	<b>152.9</b>
<b>Total Revenues</b>	<b>78.5</b>	<b>174.3</b>	<b>120.0</b>	<b>191.9</b>	<b>190.9</b>

Notes:

- Responsible revenues are generated by the Community Pastures Program, administration fees related to the Net Income Stabilization Account (NISA) and the Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund. In accordance with Treasury Board policy, the Department can generate and spend up to 125 percent of its vote-netted revenue authority.
- Non-responsible revenues include such items as refunds of previous years' expenditures, proceeds from the sale of Crown Assets, privileges, licences and permits. The \$71.9 million increase between Actual Non-Responsible Revenues and Planned Non-Responsible Revenues is mainly due to collections of overpayments under the Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA) program and the Canadian Farm Income Program (CFIP). These amounts could not have been estimated at the time of producing the 2002-2003 Report on Plans and Priorities.
- For 2002-2003, non-responsible revenue also includes revenues related to the Return on Investments from the Canadian Dairy Commission (\$1.2 million), the Farm Credit Corporation (\$754.0 thousand), Agricultural Service Centres (\$10.6 thousand) and the Construction of Multi-Purpose Exhibition Buildings (\$9.1 thousand). For years prior to 2002-2003, these amounts were not included in the non-responsible revenue figure (in 2001-2002 they amounted to \$63.8 million in total).



TABLE 5: STATUTORY PAYMENTS

STATUTORY TRANSFER PAYMENTS ARE INCLUDED IN TABLE 6 — TRANSFER PAYMENTS.

TABLE 6: TRANSFER PAYMENTS (GRANTS AND CONTRIBUTIONS)

## TRANSFER PAYMENTS BY STRATEGIC OUTCOME (\$ MILLIONS)

STRATEGIC OUTCOMES	2000-2001	2001-2002	2002-2003		
	ACTUAL	ACTUAL	PLANNED-SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
<b>GRANTS</b>					
Security of the Food System					
(S) Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	—	—	0.1	0.6	—
Grants to organizations to facilitate adaptation and rural development within the agriculture and agri-food sector (CARD)	4.7	6.0	5.3	4.6	4.6
Grant to the University of Saskatchewan for the Western College of Veterinary Medicine	—	—	—	22.2	22.2
Grant to the University of Guelph for the Ontario Veterinary College	—	—	—	37.3	37.3
Grant to the University of Prince Edward Island for the Atlantic Veterinary College	—	—	—	18.0	18.0
Grant to the Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal	—	—	—	35.5	35.5
	4.7	6.0	5.5	118.2	117.6
Health of the Environment					
Agricultural research in universities and other scientific organizations in Canada	—	—	—	0.9	0.8
Grants to organizations whose activities support soil and water conservation and development	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Grants to organizations to facilitate adaptation and rural development within the agriculture and agri-food sector (CARD)	9.1	12.8	10.3	12.3	12.3
	9.2	12.8	10.3	13.2	13.2
Innovation for Growth					
(S) Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	—	—	0.1	—	—
Agricultural research in universities and other scientific organizations in Canada	0.8	0.7	1.0	—	—
Grants to organizations to facilitate adaptation and rural development within the agriculture and agri-food sector (CARD)	15.5	14.8	16.8	14.7	14.7
	16.4	15.5	17.8	14.7	14.7
Total Statutory Grants	—	—	0.2	0.6	—
Total Voted Grants	30.3	34.3	33.4	145.6	145.5
<b>TOTAL GRANTS</b>	<b>30.3</b>	<b>34.3</b>	<b>33.4</b>	<b>146.2</b>	<b>145.5</b>
<b>CONTRIBUTIONS</b>					
Security of the Food System					
(S) Payments in connection with the <i>Agricultural Marketing Programs Act (AMPA)</i>	31.3	20.2	65.5	17.8	17.8
(S) Loan guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act (FIMCLA)</i>	0.0	2.7	4.0	2.8	2.8
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Crop Insurance Program	222.6	231.4	227.3	255.3	255.3
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Net Income Stabilization Account	226.1	249.5	212.6	278.7	278.7
(S) Expenditures pursuant to section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> for payments pursuant to guarantees under the Spring Credit Advance Program	—	12.3	—	9.0	9.0
Contributions under the Agri-Food Trade Program (AFTP)	5.8	0.8	4.5	17.0	16.8
Contributions for Agricultural Risk Management — Canadian Farm Income Program (CFIP)	357.4	394.0	413.0	481.6	481.6
Contributions for Agricultural Risk Management	40.1	107.0	107.0	107.0	107.0
Contributions under the Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA) pursuant to the <i>Farm Income Protection Act</i>	605.0	70.7	—	3.0	3.0
Contributions to facilitate adaptation and rural development with the agriculture and agri-food sector (CARD)	1.2	2.2	4.7	3.9	3.9
Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> — Safety Net Companion Programs	146.0	81.1	136.7	155.2	57.3

TABLE 6 CONTINUED

	2000-2001	2001-2002	2002-2003		
	ACTUAL	ACTUAL	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
Assistance for the disposal of surplus potatoes in Prince Edward Island as a result of discovery of Potato Wart	14.6	—	—	—	—
Payments for the benefit of producers for agricultural commodities by the Governor in Council pursuant to the <i>Farm Income Protection Act</i>	62.0	29.7	—	—	—
Contributions to provide farm income assistance to the agriculture community: Spring Credit Advance Program (SCAP)	11.9	16.4	—	22.1	13.1
Contributions to the Canada Safety Council in support of National Farm Safety Week	0.0	—	0.0	—	—
Contributions toward the control of the Plum Pox virus	—	2.2	4.3	5.3	5.2
Contributions for agricultural risk management. Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i>	—	550.0	—	—	—
Contributions under the Agri-Food Assistance Program (AFAP)	0.5	—	—	1.5	1.5
(S) Contributions to a transition to future risk management programming	—	—	—	597.5	597.5
	1,724.5	1,770.2	1,179.6	1,957.7	1,850.4
Health of the Environment					
Contribution to the Canada Safety Council in support of National Farm Safety Week	—	—	—	0.0	0.0
Contributions to bona fide farmers and ranchers, groups of farmers and small communities in Manitoba, Saskatchewan, Alberta and the Peace River District of British Columbia for the development of dependable water supplies	5.3	7.1	5.4	13.7	13.7
Contributions to facilitate adaptation and rural development with the agriculture and agri-food sector (CARD)	2.2	2.5	3.0	1.8	1.6
Contributions under the Agri-Food Assistance Program (AFAP)	0.1	—	—	0.2	0.2
Contributions toward the implementation of the Climate Change Action Plan 2000	—	—	1.8	1.3	1.3
	7.6	9.6	10.3	17.0	16.8
Innovation for Growth					
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> —Transition Programs for Red Meats (BIDF)	0.8	0.8	—	—	—
(S) Payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i> —Agri-Food Innovation Program	3.8	0.6	—	—	—
Initiatives under the authority of the Economic and Regional Development Agreements (ERDA)	0.4	—	—	—	—
Contributions under the Prairie Grain Roads Program	—	22.9	46.2	36.3	36.3
Contributions under the Canadian Agri-Infrastructure Program (CAIP)	16.8	5.3	—	—	—
Contributions to facilitate adaptation and rural development with the agriculture and agri-food sector (CARD)	6.0	5.8	7.5	7.6	7.6
Contributions to the Protein, Oil and Starch (POS) Pilot Plan Corporation	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
Contributions in support of organizations associated with agriculture research and development	0.8	0.8	0.7	0.9	0.9
Contributions under the Canadian Rural Partnership Initiative	2.1	2.8	1.6	4.6	4.6
Contributions under the Agri-Food Trade Program (AFTP)	10.7	13.6	8.3	—	—
Contributions under the Agri-Food Assistance Program (AFAP)	0.5	0.6	—	0.7	0.7
Contributions toward a policy framework for the development of Co-operatives in low income communities	—	—	—	0.2	0.2
	43.8	54.8	66.1	52.1	52.1
Total Statutory Contributions	484.6	517.4	509.4	1,161.1	1,161.1
Total Voted Contributions	1,291.3	1,317.2	746.5	865.7	758.2
<b>TOTAL CONTRIBUTIONS</b>	<b>1,775.9</b>	<b>1,834.6</b>	<b>1,255.9</b>	<b>2,026.8</b>	<b>1,919.3</b>
Total Statutory Grants and Contributions	484.6	517.4	509.6	1,161.7	1,161.1
Total Voted Grants and Contributions	1,321.6	1,351.5	780.0	1,011.2	903.8
<b>TOTAL TRANSFER PAYMENTS</b>	<b>1,806.2</b>	<b>1,868.9</b>	<b>1,289.6</b>	<b>2,172.9</b>	<b>2,064.9</b>

## Notes:

- Planned Spending figures are as reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities and are equivalent to AAFC's Main Estimates.
- Total Authorities reflect 2002-2003 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2002-2003 fiscal year as well as adjustments to statutory items (combined total of \$883.3 million for grants and contributions). Some of the larger items include: the Net Income Stabilization Account Bridge funding (\$592.5 million), Grants to Veterinary Colleges (\$113 million), Canadian Farm Income Program (CFIP) recoveries (\$93.7 million) and Safety Net Companion Program reprofiling from 2001-2002 (\$18.5 million).
- Actual figures reflect the actual expenditures incurred during the 2002-2003 fiscal year as reported in Public Accounts.



**TABLE 7: RESOURCE REQUIREMENTS BY ORGANIZATION AND STRATEGIC OUTCOME**
**COMPARISON OF 2002-2003 RPP PLANNED SPENDING AND TOTAL AUTHORITIES TO ACTUAL EXPENDITURES BY ORGANIZATION AND STRATEGIC OUTCOME (\$ MILLIONS) (NET)**

ORGANIZATION/TEAM	STRATEGIC OUTCOME			TOTAL
	SECURITY OF THE FOOD SYSTEM	HEALTH OF THE ENVIRONMENT	INNOVATION FOR GROWTH	
<b>Environment</b>				
Planned	17.4	57.1	2.2	76.7
Total Authorities	20.1	67.0	2.6	89.8
Actuals	20.2	67.2	2.6	90.0
<b>Food Safety and Quality</b>				
Planned	14.9	0.7	0.4	16.0
Total Authorities	16.4	0.8	0.4	17.5
Actuals	16.7	0.8	0.4	17.9
<b>Innovation and Renewal</b>				
Planned	8.0	13.7	82.1	103.8
Total Authorities	10.0	17.2	102.9	130.0
Actuals	9.9	17.0	101.9	128.8
<b>International Issues</b>				
Planned	18.7	0.1	6.5	25.3
Total Authorities	19.9	0.1	6.9	26.9
Actuals	20.8	0.1	7.2	28.0
<b>Business Risk Management</b>				
Planned	6.1	0.0	0.1	6.3
Total Authorities	6.3	0.0	0.1	6.5
Actuals	6.3	0.0	0.1	6.5
<b>Programs<sup>1</sup></b>				
Planned	1,194.5	21.2	80.9	1,296.6
Total Authorities	1,996.2	32.3	61.7	2,090.1
Actuals	1,889.9	32.2	61.7	1,983.8
<b>Enabling<sup>2</sup></b>				
Planned	20.2	36.6	195.6	252.4
Total Authorities	161.4	67.0	175.8	404.1
Actuals	156.3	67.4	173.6	397.3
<b>Corporate Offices<sup>3</sup></b>				
Planned	0.7	28.7	21.6	50.9
Total Authorities	1.1	27.8	24.4	53.3
Actuals	0.4	19.9	19.6	39.9
<b>Total Planned</b>	<b>1,289.4</b>	<b>158.1</b>	<b>389.4</b>	<b>1,827.8</b>
<b>Total Authorities</b>	<b>2,231.4</b>	<b>212.1</b>	<b>374.7</b>	<b>2,818.2</b>
<b>Total Actuals</b>	<b>2,120.5</b>	<b>204.7</b>	<b>367.1</b>	<b>2,692.3</b>

**Notes:**

- 1 Programs Team resources are significantly higher than those of the other teams as they include resources for Grants and Contributions. The planned spending, authorities and actual amounts for Grants and Contributions under the Programs Team are as follows: Security of the Food System (\$1,184.9 million, \$1,961.7 million and \$1,854.5 million), Health of the Environment (\$20.6 million, \$30.0 million and \$29.9 million) and Innovation for Growth (\$80.2 million, \$59.1 million and \$59.1 million).
  - 2 Enabling Teams include Assets, Communications, Finance, Human Resources, Information Systems and Policy, Analysis and Planning. The increase under Security of the Food System from Planned Spending to Authorities reflects funding received via Supplementary Estimates to issue Grants to Veterinary Colleges amounting to \$113.0 million.
  - 3 Corporate Offices include Executive Offices, Rural and Co-Operative Secretariat, National Farm Products Council, Legal Services, Review Tribunal, Audit and Review and ADM Offices.
- Planned Spending figures are as reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities and are equivalent to AAF's Main Estimates.
  - Total Authorities reflect 2002-2003 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2002-2003 fiscal year as well as adjustments to statutory items (combined total of \$990.4 million). Some of the larger items include: Net Income Stabilization Account (NISA) Bridge funding (\$595 million), Grants to Veterinary Colleges (\$113 million), Canadian Farm Income Program (CFIP) recoveries (\$96.6 million), Operating budget carryforward (\$19 million) and Safety Net Companion Program reprofiling from 2001-2002 (\$18.5 million).
  - Actual figures reflect the actual expenditures incurred during the 2002-2003 fiscal year as reported in Public Accounts.



**TABLE 8: PROJECTS**
**PROJECTS<sup>1</sup> BY STRATEGIC OUTCOME (\$ MILLIONS)**

STRATEGIC OUTCOMES	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST <sup>2</sup>	2000-2001	2001-2002	2002-2003		
		ACTUAL	ACTUAL	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
Security of the Food System		—	—	—	—	—
AgConnex	to be determined <sup>3</sup>	—	2.9	11.9	14.8	9.3
<b>Total Security of the Food System<sup>4</sup></b>		—	2.9	11.9	14.8	9.3
Health of the Environment						
Saskatchewan (Swift Current), Duncairn Dam	10.0	—	0.1	0.6	—	0.0
National Land and Water Information Service (NLWIS)	100.1	—	—	0.4	0.4	0.4
<b>Total Health of the Environment</b>	<b>110.0</b>	—	0.1	0.9	0.4	0.4
Innovation for Growth						
Newfoundland (St. John's), Facility retrofit	13.5	—	0.2	—	—	—
P.E.I. (Charlottetown), Consolidation operations (S)	6.9	2.5	3.5	0.2	0.2	0.2
N.S. (Kentville), Facility retrofit	10.0	—	—	—	—	—
N.B. (Fredericton), Facility retrofit (I)	21.7	1.7	3.9	11.4	13.5	13.5
Quebec (Lennoxville), Renovate Dairy facility	8.5	—	—	—	—	—
Quebec (St-Hyacinthe), Tech. Innovation Centre (S)	8.0	0.6	6.9	0.6	0.6	0.6
Quebec (Ste-Foy), Expansion of facilities	30.0	—	0.1	—	—	—
Ontario (London), Facility upgrade (S)	7.5	0.3	—	—	—	—
Ontario (Harrow), Facility retrofit	10.0	—	0.1	—	—	—
Manitoba (Winnipeg), Facility retrofit (I)	24.0	—	—	1.0	—	—
Alberta (Lethbridge), New multi-purpose facility (S)	29.9	6.6	14.0	4.0	3.9	3.9
B.C. (Agassiz), New office laboratory (S)	18.0	9.0	—	—	0.0	0.0
<b>Total Innovation for Growth</b>	<b>188.1</b>	<b>20.7</b>	<b>28.5</b>	<b>17.2</b>	<b>18.2</b>	<b>18.2</b>
<b>Total Projects over \$5 million<sup>4</sup></b>	<b>298.2</b>	<b>20.7</b>	<b>31.5</b>	<b>30.0</b>	<b>33.4</b>	<b>27.8</b>

Notes:

1 All current approved projects with an estimated value of over \$5 million are listed above.

2 The Current Estimated Total Cost number includes both expenditures made in previous years and expenditures forecast for beyond 2002-2003.

3 Preliminary project approval was received for \$21.94 million. The project is currently redefining and restructuring the concept into separate, manageable, discrete projects.

4 Current Estimated Total Cost does not include any resources for AgConnex. See note 3 above.

(S) denotes a Substantive Estimate

(I) denotes an Indicative Estimate

# TABLE 9: STATUS SUMMARY OF MAJOR CROWN PROJECTS

## STATUS OF MAJOR CROWN PROJECTS

PROJECT NAME	NATIONAL LAND AND WATER INFORMATION SERVICE	
PROJECT PHASE	PROJECT DEFINITION	
<b>1. OVERVIEW</b>		
<p>The National Land and Water Information Service (NLWIS) is an initiative of Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) under the Agricultural Policy Framework (APF). Its role is to make available, to land use decision makers, decision tools and environmental information to support and inform local and regional land-use planning and management. This supports the Government's objectives to invest in advanced information systems to enable better land use and protect surface and groundwater supplies from the impact of industrial and agricultural operations.</p> <p>The NLWIS project is to provide on-line access to the detailed geographic information and interpretive models needed to plan agricultural growth. This will include standardizing national and regional Geographic Information Systems to provide resource information to the public on soil, water, air and biodiversity. NLWIS will be developed in concert with the sector, provinces and territories to provide producers with the tools and information that they need to make environmentally responsible land use decisions.</p>		
<b>2. LEAD AND PARTICIPATING DEPARTMENTS</b>		
Sponsoring Department:	Agriculture and Agri-Food Canada	
Contracting Authority:	Not yet assigned	
Participating Departments:	Under negotiation	
<b>3. PRIME CONTRACTOR AND MAJOR SUB-CONTRACTORS AND ADDRESSES</b>		
None at the time of this report		
<b>4. MAJOR MILESTONES</b>		
Milestone		
Preliminary Project Approval	10-Apr-03	
Establish a Project Management Office	30-Jun-03	
Develop a Proof of Concept	31-Mar-04	
Prepare a Detailed Plan and Effective Project Approval Documentation	31-Mar-04	
Obtain Effective Project Approval	31-Mar-04	
<b>5. PROGRESS REPORT AND EXPLANATION OF VARIANCES</b>		
<p>The NLWIS Project received Preliminary Project Approval on April 10, 2003, and was designated a Major Crown Project. The project definition phase will take a full year to complete and will result in a request for Effective Project Approval. There are no variances to report at this time.</p>		
<b>6. INDUSTRIAL BENEFITS</b>		
<p>NLWIS is a national program that will use and provide information in all the provinces. The Project Management Office will be located in Regina and the proof of concept will be working with an application in Manitoba. The extent of regional and industrial benefits will be explored during the project definition phase.</p>		

**TABLE 10: CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY REVOLVING FUND (\$ MILLIONS)**

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
	ACTUAL	ACTUAL	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
Revenues	14.9	14.9	15.6	14.8
Expenditures	14.1	14.6	15.6	14.2
Profit (or Loss)	0.8	0.3	-	0.6
Add items not requiring use of funds:				
Depreciation / amortization	0.5	-	0.1	0.1
Changes in working capital	(0.6)	0.6	-	(0.2)
Other changes	0.6	(1.2)	-	0.2
Investing activities:				
Acquisition of depreciable assets	(0.1)	(0.4)	(0.1)	(0.4)
Cash surplus (or deficit)	1.2	(2.0)	-	0.2
Authority: cumulative surplus (draw down)	3.7	3.1	3.1	3.4

Notes:

- A "line of credit" of \$2 million was approved as the maximum amount that may be drawn from the Consolidated Revenue Fund at any point in time.
- The authority includes the \$2 million draw down.

**TABLE 11: CONTINGENT LIABILITIES — AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA**

**CONTINGENT LIABILITIES (\$ MILLIONS)**

LIST OF CONTINGENT LIABILITIES	AMOUNT OF CONTINGENT LIABILITY		
	MARCH 31, 2001	MARCH 31, 2002	CURRENT AS OF MARCH 31, 2003
Litigation	6.6	3.3	3.5
Guarantees	915.1	708.1 <sup>1</sup>	649.6 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>921.6</b>	<b>711.5</b>	<b>653.1</b>

Note:

- <sup>1</sup> These amounts reflect the Department's estimated contingent liability related to guarantees provided under the *Agricultural Marketing Programs Act (AMPA)*, the *Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act (FIMCLA)*.



# EXTERNAL USER CHARGING BACKGROUND

The federal government has engaged in external charging since Confederation and today applies external charges to a diverse range of activities. Charges are linked to a good or service that an identifiable external party receives, over and above what the general taxpayer receives, or to the costs of regulating an activity. The new Treasury Board Policy on External Charging requires greater accountability and emphasis on the establishment, amendment and ongoing management of external charges. The broad theme is to improve transparency and accountability to Parliament and the public and to give stakeholders real opportunities for input.

To implement this new policy, AAFC has reconstituted the Portfolio User Charge Working Group, which is responsible for the development and implementation of a user fee framework to guide the management in establishing user charges across the entire portfolio. Work is underway to develop a program manager's guide to revenue and cost recovery which will be published on the AAFC Web site. This guide will contain an inventory of all the AAFC Portfolio programs that have user charges.

Following is a completed reporting template for AAFC's External Charging information.

## REPORTING TEMPLATE FOR EXTERNAL CHARGING INFORMATION

NAME OF FEE ACTIVITY	FEE TYPE	FEE SETTING AUTHORITY (E.G. LEGISLATIVE REGULATORY)	2002-2003 ACTUAL REVENUE (\$000)	ESTIMATED FULL COST TO PROVIDE GOOD OR SERVICE	CONSULTATION AND ANALYSIS	SERVICE STANDARDS
Community Pastures Program Fees	Other Goods and Services	Section 9.1 of the <i>Prairie Farm Rehabilitation Act</i> TB Decision 820933 and 821230 May 31, 1994, Approval for Net Voting Authority TB Decision 763547 April 17, 1979, for Approval of Cost Recovery Formula	\$10,469	There are two objectives of the program. One is environmental stewardship and the other the provision of an economic benefit to private producers and industry. The second objective is to be recovered through user fee agreements. The cost of direct services provided to patrons is virtually fully collected.	Each pasture has a six-member representative committee elected from clients of the pasture. Prior to implementation of fee increases, Pasture Advisory Committees are consulted.	There is a comprehensive set of terms and conditions surrounding the use of the program. Disputes on performance issues are dealt with on a case-by-case basis by program management.
Performance Measures — PFRA Community Pastures provide livestock producers with an opportunity to diversify and/or expand production on their private farms by offering grazing privileges, livestock care and access to good quality bulls to breed their cows. Data collected from client livestock demonstrates that conception of producer cattle on PFRA pastures is well within acceptable standards and the majority of clients are satisfied with the quality of the calf crop derived from the bulls offered in the pasture breeding program.						
Net Income Stabilization Act (NISA) Registration Fees	Other Goods and Service (Vote netted revenue — administrative cost share).	<i>The Farm Income Protection Act</i> (FIPA). Under Section 6.3, NISA agreement, the Minister of AAFC may adjust cost sharing fees after consultation with the National NISA Committee.	\$9,490.0	Fees cover 80 percent of program admin costs. Program operating costs were \$11.7 million.	The National NISA Committee assists in the administration of the program. This committee includes a minimum of six and a maximum of ten producers to represent commodity sectors.	The NISA program has published service standards and reports on actual service levels weekly. There is a toll-free number to hear client complaints and questions and client surveys are done every three years. An appeals subcommittee exists, which consists of producer and government representatives.

Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act (FIMCLA) Registration Fees	Regulatory Service	FIMCLA Regulations	\$1,360.0	Financial institutions pay AAFC at the time of registration, a fee of 0.85 percent of the amount of every loan. These are charges to the financial institutions and are based on a risk analysis study completed four years ago. The charges cover potential losses from loan defaults and salaries of FIMCLA staff.	A risk analysis study was undertaken on a cash and accrual basis to determine level of fees needed to break even. There is an advisory committee to review the current legislation.	No service standards currently in place.
---	--------------------	--------------------	-----------	--	---	--

Performance Measures — For the fiscal year ending March 31, 2003, 4,722 loans totalling approximately \$160 million were guaranteed under FIMCLA.

Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) Revolving Fund	Regulatory Service	Section 204 of the <i>Criminal Code</i> . The Canadian Pari Mutuel Agency became a Special Operating Agency as a result of the February 1991 Budget and was approved by Treasury Board in November 1992, in part due to the fact it had a full cost recovery structure.	\$15,567.0	CPMA carries out annual, short-term and long-term planning activities to determine program costs. The monies collected from the levy finance all operations. The levy is monitored on an ongoing basis and the CPMA has contingency plans to address situations if a surplus/deficit develops.	The CPMA has a formalized consultation process in place and consults regularly with the horse racing industry on all policy and regulatory changes. The industry includes race-tracks, provincial regulatory bodies and stakeholders. Consultation with the industry would occur for proposed changes to the levy.	The agency fully complies with Treasury Board's procedures for the operation of a Revolving Fund. CPMA contracts out the majority of its surveillance programs. All contracts have service standards identified and are monitored and audited for effectiveness and efficiency of service delivery. The racing industry and the betting public can address any concerns to the Executive Director of CPMA or AAFC Senior Management.
---	--------------------	---	------------	--	--	--


Performance Measures — A CPMA officer was present at every track for each race day to enforce all betting policies and regulations. The Video Race and Photo Finish Surveillance Programs were provided to 40 racetracks, for a total of 2,835 days of racing.



# SUPPLEMENTARY INFORMATION



## Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA)

The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA)  works to protect the betting public against fraudulent practices at racetracks by ensuring the integrity of pari-mutuel betting. This is achieved by the enforcement of the *Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations* pursuant to section 204 of the *Criminal Code*. In 2002-2003, the Agency provided efficient and effective pari-mutuel supervision within the resource level of the federal levy. The CPMA also helps to maintain the viability of the Canadian racing industry by providing and promoting surveillance programs that contribute to the positive image of racing.

In 2002-2003, the CPMA's revenue was \$14.8 million with expenditures of \$14.6 million.

- The CPMA Operating Environment is a full cost recovered operation, which derives its revenue from a levy against each dollar bet on horse races in Canada.
- In 2002-2003, the gross bet was \$1.85 billion. The federal levy is 8/10th of one cent on every dollar bet in Canada. The greatest part of every dollar bet is returned to the winning bettors.

### STRATEGIC OUTCOMES FOR 2002-2003

Propose amendments to the *Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations*

Deliver effective and efficient enforcement of pari-mutuel operations

### KEY TARGETS AND OVERALL RESULTS

Significant progress was realized in the regulatory and consultation process to address changes resulting from proven technology advancements, desires of the betting public for more choices, deletion of outdated regulations, and administrative or housekeeping issues. Miscellaneous amendments were approved by the Minister and published in the *Canada Gazette*, Part II, on July 18, 2002. An omnibus set of amendments to the Regulations was pre-published in the *Canada Gazette*, Part I in December 2002.

The betting public was protected throughout 2002-2003 against fraudulent practices, through the effective and efficient delivery of surveillance and enforcement operations.

- A CPMA officer was present at every track for each race day to enforce all betting policies and regulations.
- The Video Race Program and the Photo Finish Surveillance Program were provided to 40 racetracks, for a total of 2,835 days of racing.
- 100 percent betting systems were tested, as well as ad-hoc testing following software changes.
- 29 percent (96,694 out of 330,459) pools offered were audited, with no problems encountered.

- Progress continues with the installation of an independent accounting system for 100 percent audit coverage of all calculations and bet totals to balance against tote systems. The CPMA is the first regulatory organization, in the world, to develop and employ such a system. Installation has been completed at Hastings Park and is nearing completion for Woodbine. The remaining HUBs are scheduled for 2003-2004. The system will be able to independently identify many types of potential fraudulent activity and alert the CPMA.
- Over 7,000 pick pools were reviewed for irregularities after the Pick 6 scheme in the United States to defraud the Breeders' Cup out of more than \$3.1 million (U.S.). No problems were encountered in Canada. A new policy, on Pick "N" Pools, was issued by the CPMA on February 3, 2003, to strengthen enforcement measures.
- 56,000 official samples from selected horses were analysed for the presence of performance affecting drugs: 0.16 percent were confirmed as containing prohibited substances. 46 different drugs and metabolites were detected, in the positive samples. Four of these, *clonidine*, *elitenac*, *oxycodone* and *oxymorphone* were detected for the first time in Canada.
- The CPMA's Research and Reference Laboratory produced two sets of proficiency test samples in October 2002 and March 2003. The tests determine contracted laboratories effectiveness in analysing and quantifying drugs found in urine and blood samples. The contracted laboratories achieved 100 percent correct detection rate in both the urine and blood samples for both tests.
- A new edition of the Schedule of Drugs booklet was published in 2002. The booklet contains information on 93 different drugs and is used widely by veterinarians and horse racing people in Canada and abroad.

#### Build effective communications

- Constructive meetings and consultations were held throughout the year with the regulatory and industry sectors. A wide range of informative statistical reports are available to the industry, governments and interested parties and is also situated on CPMA's Web site at [www.cpma-acpm.gc.ca](http://www.cpma-acpm.gc.ca).


#### Employ effective management practices

- The Revolving Fund is well managed and has been sufficient since 1980. A review on the Mandate and Viability of the Agency's Revolving Fund, requested by Treasury Board in 2002, met all their conditions. Financial controls and management accounting systems are in place for the Agency to monitor expenditures to meet business needs and levy limitations.



# National Farm Products Council

## OVERVIEW

The National Farm Products Council  was established in 1972 by the *Farm Products Agencies Act*. The Council reports directly to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food. The Council's role, pursuant to Part II of the Act, is to oversee the national orderly marketing systems for poultry and eggs, and, pursuant to Part III of the Act, to monitor the activities of the Canadian Beef Cattle Research, Market Development and Promotion Agency.

## OPERATING ENVIRONMENT

The Council, in carrying out its duties, consults on a continuous basis with the governments of all provinces and territories having an interest in the establishment or the exercise of the powers of any one or more agencies established under the Act.

In addition to its legislative responsibility to review agency operations, orders and regulations, make inquiries into complaints against agency decisions and conduct inquiries into the merits of establishing new agencies, the Council undertakes discretionary activities that aim to promote the strength and enhance the competitiveness of the sectors that Council oversees. The Council is committed to working with the sectors to meet the challenges and opportunities that arise from significant change in agri-food policies, business trends and market requirements at home and abroad.

The Council currently consists of one full-time chairperson and seven part-time members appointed from across Canada by the Governor in Council. These Council members represent all aspects of the poultry and egg sector and other agri-food sectors, from primary production through to further processing. When making these appointments, the Governor in Council tries to appoint one third of the members from the four Western Provinces, one third from the two Central Provinces and one third from the four Atlantic Provinces.

## OBJECTIVES

To fulfil its mission of promoting the strength and competitiveness of the sectors that it oversees, the NFPC pursues three strategic objectives.

First, the Council ensures that the supply management systems for poultry and eggs work in the balanced interests of all stakeholders including producers, consumers, industry and government. It provides transparent and accountable supervision of the national marketing agencies for chicken, turkey, eggs, and broiler hatching eggs and also of the national beef cattle promotion research



agency. It works co-operatively with its provincial and territorial government partners and aims to bring about renewed agreements to strengthen the supply management systems.

Second, the Council promotes the strength, competitiveness and profitability of the sectors and works with them to improve their market-responsive capacity. It promotes export market opportunities, higher food-safety standards, improved supply-chain management, and other measures that benefit Canadian agriculture and agri-food. It provides guidance on the merits and process for creating promotion and research agencies.

Third, the Council strives to improve the efficient, transparent and responsible management of its operations. It achieves this through improving its strategic planning, its management reporting, and its operating procedures.

## STRATEGIC OUTCOMES AND HIGHLIGHTS FOR 2002-2003

### ORDERLY MARKETING

#### *Renewal of federal-provincial agreements*

The Council, in co-operation with the provinces and territories and the industry sectors, has taken a leadership role in assisting the national marketing agencies in renewing the federal-provincial-territorial agreements which provide the legal underpinnings for the supply management systems. The federal-provincial agreement sets out the responsibilities of the partners in the supply management system for chicken. All provincial and federal governments, supervisory bodies and marketing boards signed a new agreement for chicken in 2001. The agencies for table eggs, broiler hatching eggs and turkey continue to make progress in completing their renewed federal-provincial agreements.

#### *Report from the Forum on Global Awareness*

During our 30th anniversary year, the Council issued a key report on the state of global awareness in the poultry and egg industries. The report from the Forum on Global Awareness, published in May 2002 provided clarity and insight into Canada's place in 21st-century poultry and egg markets. The report capped a major project initiated in 2001 that began with an awareness-building conference in Ottawa, and moved through a series of regional seminars that ended early in 2002.

The objective was to engage industry leaders in a dialogue on global trends and strategies. Through presentations and dialogue with today's leading thinkers, participants identified a number of threats and opportunities facing their industries. They also spoke of the need for industry leaders to take up the challenge of developing strategies that will enable Canada to flourish within the new global context. The report includes a number of prescriptions and recommendations from participants.

## *Fact book*

To help share the success story of supply management with Canadians, the Council developed and published the inaugural edition of Canada's Poultry and Egg Industries, a handy reference guide. The guide illustrates the size and scope of the industries and their contribution to every region of the country. Using data from Agriculture and Agri-Food Canada and Statistics Canada, it includes information about the production and consumption of poultry and egg products in Canada over the past decade. The Council published the guide in order to provide, in one place, an essential perspective on a policy that has unquestionably benefitted Canadians in all parts of the country.

### *Canadian Poultry Research Council*

As part of its mandate to promote efficient marketing, the NFPC provided \$50,000 to the Canadian Poultry Research Council (CPRC) so it could hold a national symposium. Held in November 2002, the two-day session brought together poultry researchers from government, universities and private corporations to discuss priority research areas.

The research council was established in November 2001 by the four poultry supply management agencies and the Canadian Poultry and Egg Processors Council (CPEPC). It aims to fund and expand poultry science education and research, and to disseminate knowledge to the industry.

## **STRENGTH, COMPETITIVENESS AND PROFITABILITY**

### *Poultry Meat Export Working Group*

The Poultry Meat Export Working Group has been working to identify the benefits of a more focussed approach to exporting poultry meat. The group, chaired by the National Farm Products Council, includes further processors, primary processors and representatives of the chicken and turkey agencies. The group discussed the idea of an industry-led export marketing strategy and the Council presented a draft strategy to the group in the fall of 2002. Further work on the development of this strategy has been delayed until the impact of the World Trade Organization (WTO) Dairy Panel decision has been fully understood as it relates to the exports of poultry.

### *Beef cattle agency*

The Canadian Beef Cattle Research, Market Development and Promotion Agency, created by government proclamation early in 2002, has been laying the foundation for operations that will help beef producers to expand their markets and increase sales. It established its board of directors and then prepared to introduce a national check-off to support its operations. The Council assisted the new agency during the year as it worked with the member provinces to implement a levy collection system.

The new agency will impose levies on domestic and imported beef and beef cattle in order to fund the promotion of beef products and educate consumers about their quality and nutritional profile. The Agency will also fund primary production research.

### *Agricultural Policy Framework consultations*

The Council's close working relationship with the poultry and egg industries enabled it to ensure good stakeholder representation in consultations carried out for the new Agricultural Policy Framework. Developed by the federal, provincial and territorial governments, the framework also strengthened links between the NFPC and its partners in the federal agricultural portfolio.

## **EFFICIENCY, TRANSPARENCY AND RESPONSIBILITY**

### *Governance*

The Council took steps in 2002 to improve its operations by reviewing its approach to governance. The Council held several discussions on its role, the way in which it carries out its duties, and the role of Council members as advocates for the public interest. It also reviewed stakeholder input, including the views of the national marketing agencies, industry associations and provincial supervisory agencies. The governance discussions concluded with the development of a manual on NFPC governance.

### *Modern comptrollership*

In 2002, as part of its commitment to sound management practices, reporting and accountability, Council embarked on a process to implement the government-wide initiative on modern comptrollership. Phase I of the project was completed by March 2003, with the set up of a project office and the appointment of a project manager. In the coming year, Council will undertake a capacity assessment, resulting in recommendations for improvements and an action plan for implementation.

### *Strategic planning*

Through the second half of 2002, the NFPC engaged in the renewal of its strategic plan. Stakeholders were consulted, and as a result of these discussions a new strategic plan for the years 2003 to 2006 was developed and approved by Council members in April 2003. The strategic plan was presented and discussed with the national agencies and the industry organizations.



# STATUTORY ANNUAL REPORTS

## Farm Income Protection Act Annual Report

### CROP INSURANCE PROGRAM

Crop insurance is a cost-shared program that stabilizes farmers' income by minimizing the economic effects of crop losses caused by natural hazards like drought, frost, hail, flood, wind, fire, excessive rain, heat, snow, unpreventable disease, insect infestation and wildlife. While insurance is a provincial jurisdiction and provinces are responsible for the development and delivery of the program, the federal government contributes a major portion of the funding in order to provide production risk protection to producers at an affordable cost. Federal contributions totalling \$255.3 million in fiscal year 2002-2003 were paid to provincial crop insurance programs. These contributions are provided for under the authority of the *Farm Income Protection Act* (FIPA). The significant stabilizing effect of the Crop Insurance Program and these annual contributions to premiums was apparent in 2002-2003 where a record high \$2.1 billion was paid to Canadian producers due to adverse weather. The bulk of these payments, almost \$1.8 billion, was paid to Alberta and Saskatchewan farmers as a result of a severe drought and poor harvesting conditions.

This voluntary program is available to farmers in all provinces for virtually all commercially grown crops. The specific crops insured and program features vary by province in accordance with the agronomic acceptability and importance in that province. However, all farmers are guaranteed a level of production for each crop insured, based on previous production history. If production falls below that guaranteed level as a result of an insured peril, the farmer is eligible for an indemnity payment. The federal contributions to the Crop Insurance Program for 2002-2003 by province and recent loss experience by province are indicated in the table which follows.

## TOTAL FEDERAL CONTRIBUTIONS TO THE CROP INSURANCE PROGRAM FOR THE 2002-2003 FISCAL YEAR (\$000s)

	FEDERAL CONTRIBUTION TO CROP INSURANCE PREMIUMS	FEDERAL CONTRIBUTION TO PROVINCIAL ADMINISTRATIVE COSTS	TOTAL FEDERAL CONTRIBUTIONS
Newfoundland	94	62	156
Prince Edward Island	1,668	310	1,978
Nova Scotia	203	332	535
New Brunswick	745	402	1,147
Quebec <sup>1</sup>	12,565	7,894	20,459
Ontario	26,884	4,275	31,159
Manitoba	35,660	3,807	39,467
Saskatchewan	64,260	13,815	78,075
Alberta <sup>1</sup>	63,360	10,751	74,111
British Columbia	6,992	1,203	8,195
Yukon	0	0	0
Northwest Territories	0	0	0
<b>Total</b>	<b>212,431</b>	<b>42,851</b>	<b>255,282</b>

1 Crop Insurance premiums and administrative costs include Waterfowl Crop Damage Compensation.

## CROP INSURANCE PROGRAM EXPERIENCE BY CROP YEAR

	NO. OF PRODUCERS	INSURED ACREAGE	COVERAGE (\$000s)	TOTAL PREMIUMS (\$000s)	TOTAL INDEMNITIES (\$000s)	ANNUAL LOSS RATIO	CUMULATIVE INDEMNITIES TO CUMULATIVE REVENUES RATIO
Newfoundland							
1999	44	615	1,048	117	86	0.73	1.17
2000	39	539	964	115	128	1.11	1.16
2001	39	573	1,078	117	194	1.66	1.22
<b>2002</b>	<b>41</b>	<b>678</b>	<b>1,200</b>	<b>169</b>	<b>195</b>	<b>1.15</b>	<b>1.29</b>
Prince Edward Island							
1999	205	46,850	35,853	2,188	2,562	1.17	0.89
2000	331	65,400	37,774	2,771	2,669	0.96	0.89
2001	291	72,639	42,965	2,939	10,067	3.43	0.94
<b>2002</b>	<b>352</b>	<b>87,493</b>	<b>50,387</b>	<b>5,004</b>	<b>906</b>	<b>0.18</b>	<b>0.97</b>
Nova Scotia							
1999	483	25,211	12,144	640	795	1.24	0.75
2000	500	26,090	14,303	674	286	0.42	0.73
2001	500	25,246	14,763	657	890	1.35	0.75
<b>2002</b>	<b>464</b>	<b>27,688</b>	<b>16,034</b>	<b>819</b>	<b>360</b>	<b>0.44</b>	<b>0.77</b>
New Brunswick							
1999	402	89,648	38,359	3,185	1,387	0.44	.98
2000	433	90,115	39,449	2,979	545	0.18	.95
2001	425	96,547	41,321	2,710	639	0.24	.92
<b>2002</b>	<b>385</b>	<b>71,245</b>	<b>26,859</b>	<b>1,766</b>	<b>750</b>	<b>0.42</b>	<b>0.94</b>
Quebec							
1999	12,206	2,982,975	591,664	42,208	9,751	0.23	0.84
2000	12,350	3,101,379	684,459	40,560	126,690	3.12	0.95
2001	13,664	3,467,527	779,914	49,072	31,683	0.65	0.93
<b>2002</b>	<b>13,810</b>	<b>3,697,221</b>	<b>839,679</b>	<b>50,394</b>	<b>38,350</b>	<b>0.76</b>	<b>0.98</b>
Ontario							
1999	19,366	3,684,829	1,160,545	70,911	33,376	0.47	0.75
2000	19,529	3,748,348	1,146,512	63,306	145,029	2.29	0.79
2001	19,554	4,044,323	1,338,387	70,377	259,325	3.68	0.92
<b>2002</b>	<b>19,147</b>	<b>4,301,047</b>	<b>1,513,081</b>	<b>97,661</b>	<b>142,355</b>	<b>1.46</b>	<b>1.01</b>
Manitoba							
1999	13,343	7,526,702	855,244	85,533	43,050	0.50	0.80
2000	13,676	8,682,233	832,107	79,955	36,620	0.46	0.77
2001	13,531	8,541,992	966,900	72,204	94,736	1.31	0.80
<b>2002</b>	<b>13,485</b>	<b>9,140,121</b>	<b>1,221,568</b>	<b>89,723</b>	<b>75,000</b>	<b>0.84</b>	<b>0.86</b>
Saskatchewan							
1999	33,495	20,621,714	1,597,520	180,994	120,665	0.67	0.92
2000	34,416	24,404,755	1,573,977	185,850	132,516	0.71	0.91
2001	34,307	25,848,407	2,049,329	225,438	330,280	1.47	0.94
<b>2002</b>	<b>34,781</b>	<b>29,632,533</b>	<b>2,505,823</b>	<b>233,333</b>	<b>1,088,600</b>	<b>4.67</b>	<b>1.2</b>
Alberta							
1999	17,464	11,760,109	1,055,495	149,698	57,985	0.39	0.82
2000	17,002	11,110,083	1,017,929	144,818	166,998	1.15	0.84
2001	17,395	13,429,147	1,301,125	189,915	272,331	1.43	0.88
<b>2002</b>	<b>19,379</b>	<b>20,739,402</b>	<b>1,647,847</b>	<b>235,578</b>	<b>783,788</b>	<b>3.33</b>	<b>1.01</b>
British Columbia							
1999	2,252	422,886	231,714	13,807	5,411	0.39	0.97
2000	2,350	436,079	247,723	14,295	9,419	0.66	0.96
2001	2,300	428,502	256,308	14,261	10,783	0.76	0.96
<b>2002</b>	<b>2,236</b>	<b>418,105</b>	<b>266,830</b>	<b>15,306</b>	<b>3,896</b>	<b>0.25</b>	<b>0.96</b>
Canada							
1999	99,260	47,161,539	5,579,586	549,280	275,068	0.50	0.85
2000	100,626	51,665,021	5,595,198	535,324	620,902	1.16	0.86
2001	102,006	55,954,903	6,792,090	627,690	1,010,928	1.61	0.90
<b>2002</b>	<b>104,080</b>	<b>68,115,532</b>	<b>8,089,307</b>	<b>729,753</b>	<b>2,134,201</b>	<b>2.92</b>	<b>1.06</b>

Note: Figures are subject to final review of audited provincial financial statements.



## FEDERAL CROP REINSURANCE PROGRAM

The reinsurance arrangements available under the *Farm Income Protection Act* (FIPA) offer provincial governments a means of sharing with the federal government the large losses that occur under a Crop Insurance Program. The federal reinsurance provisions were first made available to provinces in 1965.

### *How it works*

- A portion of a province's annual crop insurance premiums are paid to the federal reinsurance account. Premiums paid into the reinsurance account vary according to the risk of a payout for each province.
- A payment from the federal reinsurance account to a province is triggered whenever crop insurance indemnity payments to producers exceed the province's accumulated premium reserves and a deductible of 2.5 percent of the province's crop insurance liabilities (coverage).
- Any remaining indemnities are then shared with provinces on a 75 percent/25 percent basis, with the federal reinsurance account being responsible for the larger share.
- If there are insufficient funds in the federal reinsurance account to meet the required reinsurance payments, the Minister of Finance is responsible for advancing the necessary funds to the reinsurance account. Outstanding advances from the federal treasury are repaid from future reinsurance premiums.

In 2002-2003, five provinces (Nova Scotia, New Brunswick, Manitoba, Saskatchewan and Alberta) participated in this reinsurance program with the federal government. The following table illustrates that a total of \$17.4 million in reinsurance premiums were collected and that the reinsurance payments to Saskatchewan and Alberta totalled \$583.3 million in 2002-2003. The federal reinsurance account balance was \$0 on March 31, 2003, because the deficit of \$497.5 million is covered by advances to the Reinsurance Program from Department of Finance.

The reinsurance payments were made to the provinces of Saskatchewan and Alberta due to record high crop loss payments (almost \$1.8 billion) along with record high levels of farmer participation in these two programs. The 2002-2003 crop year was the second consecutive year of severe drought losses.

## CROP REINSURANCE FUND BY FISCAL YEAR (\$000s)

	ACTUAL 1999-2000	ACTUAL 2000-2001	ACTUAL 2001-2002	ACTUAL 2002-2003
<b>Nova Scotia<sup>1</sup></b>				
Opening Balance	752	752	752	752
Revenue	—	—	—	—
Expenditures	—	—	—	—
Closing Balance	752	752	752	752
<b>New Brunswick</b>				
Opening Balance	(3,124)	(2,454)	(2,193)	(2,114)
Revenue	670	261	79	24
Expenditures <sup>2</sup>	—	—	—	—
Closing Balance	(2,454)	(2,193)	(2,114)	(2,090)
<b>Ontario<sup>3</sup></b>				
Opening Balance	9	9	9	9
Closing Balance	9	9	9	9
<b>Manitoba</b>				
Opening Balance	(2,926)	(2,477)	(2,069)	(1,692)
Revenue	449	408	377	448
Expenditures	—	—	—	—
Closing Balance	(2,477)	(2,069)	(1,692)	(1,244)
<b>Saskatchewan</b>				
Opening Balance	(45,710)	(32,099)	(19,893)	(5,702)
Revenue	13,611	12,206	14,191	16,883
Expenditures <sup>2</sup>	—	—	—	427,690
Closing Balance	(32,099)	(19,893)	(5,702)	(416,508)
<b>Alberta</b>				
Opening Balance	77,222	77,225	77,225	77,225
Revenue	3	—	—	—
Expenditures	—	—	—	155,655
Closing Balance	77,225	77,225	77,225	(78,430)
<b>Canada</b>				
Opening Balance	26,223	40,953	53,828	68,474
Revenue	14,733	12,875	14,646	17,356
Advances from Dept. of Finance <sup>4</sup>	—	—	—	497,515
Expenditures	—	—	—	583,345
Closing Balance	40,953	53,828	68,474	0

1 Nova Scotia suspended participation in the program at the end of the 1996-97 fiscal year because of the large surplus in their provincial Crop Insurance Fund. They re-entered the Program for the 2001-02 fiscal year.

2 Both New Brunswick and Saskatchewan utilized their available federal Safety Net funds in 1997-98 and 1998-99 and in 1996-97 and 1997-98, respectively, to reduce their reinsurance deficits.

3 Ontario left the program during the 1968-69 fiscal year.

4 The reinsurance fund deficit was covered by advances from the Department of Finance.

## PROVINCE SPECIFIC COMPANION PROGRAMS

Companion programs originated as a result of the federal and provincial governments' agreement on the need to facilitate the transition from farmers' reliance on governments to offset their risks, to a situation where farmers are increasingly responsible for their own economic well-being. The Province Specific Companion Programs fall into four broad categories:

1. **Industry Research and Development Programs** — programs directed to enhancing the long-term competitiveness and stability of the sector through research, development, training, promotion, etc.

PROVINCE	PROGRAM NAME	2001-2002 FEDERAL FUNDING (\$000s)	2002-2003 FEDERAL FUNDING (\$000s)
British Columbia	Peace River Agriculture Development Program	370	—
	National Beef Development	—	1,250
Alberta	Hog Industry Development Program	98	101
	Beef Industry Development Program	436	908
	Sugar Beet Industry Development Program	49	—
	Value-Added Industry Development Program	2,187	2,864
Manitoba	Agri-Food Research and Development Initiative	1	—
Ontario	Research & Development Program	2	8,116
	Ontario Inno-Centre	—	41
Nova Scotia	Apple Industry Development Fund	—	7
	Technology Development 2000 Program	950	1,029
	Promotion and Awareness Program	25	71
Newfoundland	Agri-Food Innovation Program	473	2,825
Yukon	Agri-Food Innovation Program	60	—
Northwest Territories	Research and Development	—	340

2. **Whole-farm (Disaster) Programs** — non-NISA disaster programs based on gross margins for individual farm units.

PROVINCE	PROGRAM NAME	2001-2002 FEDERAL FUNDING (\$000s)	2002-2003 FEDERAL FUNDING (\$000s)
British Columbia	Zero Out Negative Margin Program	—	420

3. **Programs for Transition to Whole-farm** — programs designed to assist the sector in making a smooth transition to the whole-farm safety net system.

PROVINCE	PROGRAM NAME	2001-2002 FEDERAL FUNDING (\$000s)	2002-2003 FEDERAL FUNDING (\$000s)
Ontario	Market Revenue Program	38,876	7,811



#### 4. Other

PROVINCE	PROGRAM NAME	2001-2002 FEDERAL FUNDING (\$000s)	2002-2003 FEDERAL FUNDING (\$000s)
British Columbia	Wildlife Damage Compensation Companion Program	270	1,036
	Negative Margin Insurance Pilot Program	793	213
	Companion Agreement to Provide for Provincial Contribution to Crop Insurance Program	6,100	855
	Sterile Insect Release Program	—	1,100
Alberta	Wildlife Crop Damage Compensation Companion Program	992	1,682
	Canada-Alberta Assistance Program	51,200	—
Saskatchewan	Additional Sask. Assistance	20,100	—
Manitoba	Wildlife Damage Compensation Companion Program	767	808
Ontario	Plum Pox Virus	2,527	1,469
Quebec	General Agricultural Risk Management Program	49,141	50,573
Nova Scotia	Apple Industry Development Fund	26	—
	Plum Pox Virus	—	19
Prince Edward Island	PEI Negative Margin	666	1,839
	Potato Disposal Adjustment Program Companion	1,808	65
	Elite Seed Potato Quality Improvement	518	—
	Elite Seed Potato Quality Improvement Program B	205	—
Newfoundland	Forage Program	300	239
Yukon	Forage Program	114	—

## NET INCOME STABILIZATION ACCOUNT (NISA)

This account was established by section 15 of the *Farm Income Protection Act* and the Federal/Provincial Agreement establishing the NISA Program to help participating producers of qualifying agricultural commodities achieve long-term improved income stability. The Program allows participants to deposit funds up to predetermined limits into an account held at a participating financial institution, and receive matching contributions from the federal and provincial governments. These funds are held on behalf of the participants.

The account records the following transactions relating to the Consolidated Revenue Fund or participating financial institutions as follows:

- (a) participant matchable deposits held in participating financial institutions.  
For the fiscal year ending March 31, 2003, participant deposits pertained, in most part, to the 2001 stabilization year (the period for which a participant filed a 2001 tax return). Participants are entitled to make matchable deposits based on eligible net sales (ENS) which are limited to \$250,000 per individual. For the 2001 stabilization year, the Agreement allowed for matchable deposits of up to three percent of the ENS for most qualifying commodities. Additional participant deposits were allowed by separate agreement between Canada and a province;
- (b) government matching contributions on participant matchable deposits.  
For the 2001 stabilization year, with the exception of Alberta, the federal and provincial governments provided matching contributions equal to two thirds and one third, respectively, of participant matchable deposits. The federal government contributed the full three percent for Alberta. For the 2001 stabilization year, the other government contributions category includes contributions made for the transition to future risk management programming;
- (c) participant non-matchable deposits held in participating financial institutions, which are limited to an annual maximum of 20 percent of ENS (carried forward for up to five years);
- (d) interest paid by the federal government on funds held in the Consolidated Revenue Fund, at rates and in accordance with terms and conditions determined by the Minister of Finance;
- (e) interest paid by participating financial institutions on funds held for participants, at rates set by negotiation between the participant and the financial institution;
- (f) bonus interest of three percent per annum, split between the federal and provincial governments (with the exception of Alberta where the federal government pays the full three percent), calculated on participant deposits; less,
- (g) withdrawals by participants from funds held in the Consolidated Revenue Fund or participating financial institutions (participants are entitled to make annual account withdrawals up to the amount allowed by the larger of two triggers; a stabilization trigger and a minimum income trigger).

The following tables illustrate producer deposits and withdrawals, government contributions and interest paid into the Account for the 1999, 2000 and 2001 stabilization years. Refer to the definitions of financial statement accounts above (a to g).

### NET INCOME STABILIZATION ACCOUNT — STATEMENT OF NET ASSETS OF PROGRAM PARTICIPANTS (DOLLARS)

ASSETS	MARCH 31, 2001	MARCH 31, 2002 <sup>1</sup>	MARCH 31, 2003 (UNAUDITED)
<b>Cash</b>			
Cash in Participant Accounts			
Fund 1	1,676,681,700	1,845,643,331	2,040,650,169
Fund 2	1,625,834,559	1,726,093,472	2,217,032,512
	3,302,516,259	3,571,736,803	4,257,682,681
<b>Accounts Receivable</b>			
Participants	4,490,928	4,444,584	5,574,000
Financial Institutions — interest on participant accounts	12,173,620	7,318,671	8,371,623
Government contributions and bonus interest			
Federal	9,835,652	10,998,519	31,811,469
Provincial	6,868,095	6,878,473	9,261,611
	33,368,295	29,640,247	55,018,703
<b>Total Assets</b>	<b>3,335,884,554</b>	<b>3,601,377,050</b>	<b>4,312,701,384</b>
<b>LIABILITIES</b>			
Participant withdrawals payable	46,793,932	40,697,588	52,180,300
<b>Net Assets of Program Participants</b>	<b>3,289,090,622</b>	<b>3,560,679,462</b>	<b>4,260,521,084</b>

<sup>1</sup> The March 31, 2002 comparative figures have been updated to reflect adjustments resulting from the audit of the Net Income Stabilization Account by The Office of the Auditor General. In addition, comparative figures have been reclassified to conform with presentation adopted for the year ended March 31, 2003 (2001 stabilization year).



# NET INCOME STABILIZATION ACCOUNT (NISA) — STATEMENT OF CHANGES IN NET ASSETS OF PROGRAM PARTICIPANTS (DOLLARS)

	STABILIZATION YEAR(S) <sup>2</sup>		
	1999	2000 <sup>1</sup>	2001 (UNAUDITED)
<b>Participant deposits</b>			
Matchable (a)	351,383,684	388,343,818	458,916,903
Non-matchable (c)	20,167,295	26,568,983	24,112,481
Other	1,327,725	2,256,007	1,557,338
	372,878,704	417,168,808	484,586,722
<b>Government matching contributions (b)</b>			
Basic:			
Federal	220,690,230	250,251,488	281,816,086
Provincial	81,827,241	84,766,952	94,362,821
Enhanced:			
Federal	22,052,110	25,890,705	40,204,017
Provincial	24,061,495	27,195,536	42,527,239
	348,631,076	388,104,681	458,910,163
<b>Other government contributions (b)</b>			
Federal	44,373	51,213	550,325,481
Provincial	287,737	668,273	2,640,993
	332,110	719,486	552,966,474
<b>Interest</b>			
Regular Interest			
Consolidated revenue fund (d)	77,804,389	50,083,321	47,981,021
Financial institutions (e)	68,153,770	58,527,050	48,483,545
Bonus interest (f)			
Federal	27,258,582	30,845,261	32,443,286
Provincial	18,424,791	20,484,089	21,515,996
	191,641,532	159,939,721	150,423,848
<b>Increase in Net Assets</b>	913,483,422	965,932,696	1,646,887,207
<b>Participant withdrawals (g)</b>			
Fund 1	249,430,815	244,279,071	288,267,599
Fund 2	455,204,841	441,269,808	649,131,858
	704,635,656	685,548,879	937,399,457
Administrative cost share (g)	8,423,533	8,794,977	9,646,128
<b>Decrease in Net Assets</b>	713,059,189	694,343,856	947,399,457
<b>Change in Net Assets for the Stabilization Year</b>	200,424,233	271,588,840	699,487,750
<b>Net Assets — Beginning of Stabilization Year</b>	3,088,666,389	3,289,090,622	3,560,679,462
<b>Net Assets — End of Stabilization Year</b>	<b>3,289,090,622</b>	<b>3,560,679,462</b>	<b>4,260,521,084</b>

<sup>1</sup> The 2000 comparative figures have been updated to reflect adjustments resulting from the audit of the Net Income Stabilization Account by the Office of the Auditor General. In addition, comparative figures have been reclassified to conform with presentation adopted for the year ended March 31, 2003 (2001 stabilization year).

<sup>2</sup> The period for which the participant files an income tax return.

# Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act (FIMCLA) Annual Report 2002-2003

The *Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act* (FIMCLA) helps producers and their marketing co-operatives with their financing needs through guaranteed loans resulting in market expansion, farm innovation, value added-processing and environmentally sustainable farming. The program facilitates the availability of credit to improve farm assets, strengthen production and/or improve financial stability. Under FIMCLA, the Minister of Agriculture and Agri-Food provides a loan guarantee to designated lending institutions and is liable to pay 95 percent of a loss sustained by the lending institution. The loan guarantee is based on up to 80 percent of the purchase price or the appraised value of the property for which the loan is requested. Producers and producer-owned marketing co-operatives apply directly through a lending institution. A co-operative association may be granted a FIMCLA guarantee for up to \$3 million.

The table below provides statistics on the operation of this program since 1998. FIMCLA provided over \$1 billion in loan guarantees to the farming sector over the last five years. Payments and costs have exceeded revenues and recoveries by \$5.3 million during this period, which is largely due to payments related to co-operative associations since 1998. During fiscal 2001-2002, a Risk Analysis Study was conducted to establish the fee required to cover program administration and future liabilities under the guarantee. The study concluded that the registration fee of 0.85 percent was sufficient to cover both administration costs and future liabilities.

For the fiscal year ending March 31, 2003, 4,722 loans totalling approximately \$160 million were guaranteed under FIMCLA. This figure is down from 5,659 loans totalling approximately \$179 million made in 2001-2002, a decrease of 10.6 percent in the value of loans registered. The majority of loans were issued in the province of Saskatchewan with 67 percent, followed by Ontario and Alberta with 13 percent and 6 percent respectively. The majority of the loans were issued in the grains and oilseeds sector, which comprised 49 percent of the portfolio, followed by the beef sector with 31 percent. The predominant reason for loans issued was farm implements which accounted for 45 percent, followed by additional land and livestock with 18 percent and 13 percent respectively. These trends are consistent with previous years.

FIMCLA came into effect in 1988 replacing the *Farm Improvement Loans Act* (FILA). Since 1988, loans worth almost \$4 billion have been issued and registered under FIMCLA. The loans outstanding (FILA & FIMCLA) are estimated at \$942 million and the Government's claims paid rate accounts for 0.99 percent of the loans issued. Recoveries on claims during this period averages 0.38 percent of the amount of loans guaranteed, therefore the net cost of claims averages 0.61 percent. The Government's contingent liability in respect of the loans outstanding at the end of March 2003 amounted to \$264 million due to a clause in the Act limiting the Minister's liability to any one lender (90 percent of the first million dollars issued by the lender, 50 percent of the second million and 10 percent of the remaining balance).

The Department realizes that loan registrations have been on a substantial decline since the 2000-2001 fiscal year. In order to address this situation, a review of the program is currently in progress. The objective of the review is to address concerns raised by the lending community and to better align the program with the objectives of the Agricultural Policy Framework (APF).

## GENERAL STATISTICS REGARDING THE FARM IMPROVEMENT AND MARKETING CO-OPERATIVES LOANS ACT

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Number of new loans registered	8,641	7,628	6,304	5,659	4,722
Value of new loans registered (\$000)	259,174	215,998	189,087	178,732	160,425
Loan registration fees received (\$000)	1,296	1,630	1,574	1,527	1,372
Claims paid (\$000)	2,258	881	963	2,524	2,792
Recoveries of claims paid out (\$000)	709	308	344	158	255
Administration costs (\$000)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Net gain or loss (\$000)</b>	<b>-1,253</b>	<b>57</b>	<b>-45</b>	<b>-1,839</b>	<b>-2,165</b>

Note: Claims paid out in a fiscal year are not necessarily related to loans issued in the same year and could include claims paid out against guarantees issued under FILA.

## Agricultural Marketing Programs Act (AMPA)

### 2002 CROP YEAR ANNUAL REPORT

The *Agricultural Marketing Programs Act* (AMPA) received Royal Assent on April 25, 1997. The Act has three parts, the Advance Payments Program (APP), the Government Purchases Program (GPP) and the Price Pooling Program (PPP). The Act also includes the interest-free provision on cash advances for the APP. The 2002 crop year is the sixth year of operation for the programs under the Act.

In 2001, the Minister of Agriculture and Agri-Food (AAFC) performed an evaluation of AMPA in accordance with the Act. A report on the findings will be tabled in Parliament in the fall of 2003.

### ADVANCE PAYMENTS PROGRAM

Under the APP, the Government guarantees the repayment of advances producer organizations issue to producers as a means of improving cash-flow at or after harvest. Each producer can obtain up to \$250,000 with the Government paying the interest on the first \$50,000 advanced to each producer. The advances are based on the security of the crop the producers have in storage and are repaid as the crop is sold. Should a producer not repay the advance, the Government reimburses the producer organization for a percentage of the advance and the producer becomes indebted to the Crown for the amount of the payment.



The purpose of the advances is to improve marketing opportunities for producers. The advances allow producers to market the crops later in the year when the market conditions may result in better prices. As the crops are marketed throughout the year, the program encourages a more orderly marketing of crops.

For the 2002 crop year, the Department entered into 49 agreements with producer organizations across Canada, including the Canadian Wheat Board. These organizations advanced approximately \$636 million to 23,816 producers. This amount represents a decrease of \$177 million compared with the 2001 crop year and likely reflects the drought situation the farmers have been facing that has resulted in lower than normal inventory. During the 2002-2003 fiscal year, the Department paid \$5.6 million in interest costs related to 2002 crop year agreements. As the agreements cover the entire marketing period for the 2002 crop and are in effect until the fall of 2003, additional interest costs will be incurred and the producer organizations will not be in a position to make any claims on the Government guarantee until after this time. In recent years, the default payments under the program are less than 1 percent of the amount advanced.

CROP YEAR	NUMBER OF ORGANIZATIONS	CANADIAN WHEAT BOARD ADVANCES (\$ MILLIONS)	NON-WHEAT BOARD ADVANCES (\$ MILLIONS)	TOTAL ADVANCES ISSUED (\$ MILLIONS)	DEFAULT PAYMENTS (FISCAL YEAR) (\$ MILLIONS)	TOTAL INTEREST COSTS (CROP YEAR) (\$ MILLIONS)
1998	45	469	339	806	24.8	20.2
1999	51	515	431	946	5.3	23.1
2000	53	612	362	974	3.7	24
2001	54	509	304	813	5.5	9.5
2002	49	324	312	636	9.3	4.2

Notes:

- The information provided is based on a crop year, which is approximately August 1 to July 31 and therefore, does not coincide with the Government's fiscal year. Consequently, the amounts provided for interest costs will not be the same as those provided in the Public Accounts which are on a fiscal year basis.
- The total interest costs for 2002 crop year are as of June 23, 2003.
- The default payments for 2001-2002 does not include the outstanding amount still with the producer organization of \$1.5 million which may not be paid in total by the Department
- The default payments for 2002-2003 includes the outstanding amount still with the producer organization of \$7.4 million which may not be paid in total by the Department.

## Government Purchases Program

Under the GPP, the Minister of Agriculture and Agri-Food, with the authorization of the Governor in Council, may purchase and sell agricultural products. This authority would be used when unusual market conditions exist. By intervening, the Minister could improve the marketing environment for a given product. Since AMPA was enacted, this part of the Act has not been used.

## Price Pooling Program

The purpose of the program is to facilitate the marketing of agricultural products under a co-operative plan. Under the PPP, as was the case under the former APCMA, the Government guarantees a minimum average wholesale price for an agricultural product sold by a marketing agency. The price guarantee agreement entered into with the marketing agencies protects them against unanticipated declines in the market price of their products and covers the initial payment made to producers plus costs incurred by the agencies to market the product, to a fixed maximum. The price guarantee helps the agencies obtain financing to make the initial payment and fund its marketing operations as financial institutions view the Government's guarantee as security on the loan. The initial payment is made to the producer by the marketing agencies upon delivery of the agricultural product. The price guarantee is based on the expected average wholesale price for a given crop year. Should the average wholesale price received by the marketing agency for the crop year be below the guaranteed price, the Government reimburses the agency for the difference from the Consolidated Revenue Fund.

For the 2002 crop year, approximately \$62.8 million in price guarantees, were provided to five marketing agencies across Canada for the benefits of nearly 19,450 producers. There are no claims anticipated for the 2002 crop year.

## PPP AND APCMA HISTORICAL SUMMARY OF AGREEMENTS

CROP YEAR	NUMBER OF MARKETING AGENCIES	NUMBER OF PRODUCERS	TOTAL GUARANTEE (\$000s)	LIABILITY PAYMENTS (\$000s)	
1993	14	23,865	130,476	405	(a)
1994	9	21,177	270,060		
1995	8	21,900	298,738	17,285	(b)
1996	4	21,222	183,979		
1997	5	21,050	160,520		
1998	5	20,650	191,494		
1999	6	21,439	197,358		
2000	5	20,650	136,226		
2001	4	19,350	123,916		
2002	5	19,450	62,811		
<b>Total</b>			<b>1,755,578</b>	<b>17,690</b>	

### Liability Payments

a. Eastern Ontario Vegetable Growers' Co-operative Inc. (1991) — \$405,000

b. Ontario Wheat Producers Marketing Board (1996) — \$17,285,421

Note: The information provided for the 1997, 1998, 1999 and 2001 crop years pertain to the PPP under AMPA. Historical information provided for crop years 1993 to 1996 inclusively pertains to the former APCMA.

## Spring Credit Advance Program

The Department implemented the Spring Credit Advance Program (SCAP) in 2000 to assist producers with financing their planting operations. This program has continued into the 2002 crop year and has been extended for five additional years under the Agricultural Policy Framework. The program essentially moves the benefit of APP forward to the spring.

Given the similarities of SCAP and APP, the Minister of Agriculture and Agri-Food (AAFC), included SCAP in the evaluation of AMPA.

CROP YEAR	NUMBER OF ORGANIZATIONS	TOTAL ADVANCES ISSUED (\$ MILLIONS)	ADMINISTRATION COSTS (FISCAL YEAR) (\$ MILLIONS)	DEFAULT PAYMENTS (FISCAL YEAR) (\$ MILLIONS)	TOTAL INTEREST COSTS (FISCAL YEAR) (\$ MILLIONS)
2000	25	357	0.653	3.1	11.2
2001	24	673	0.65	3.6	15.8
2002	25	712	0.938	0	12.2

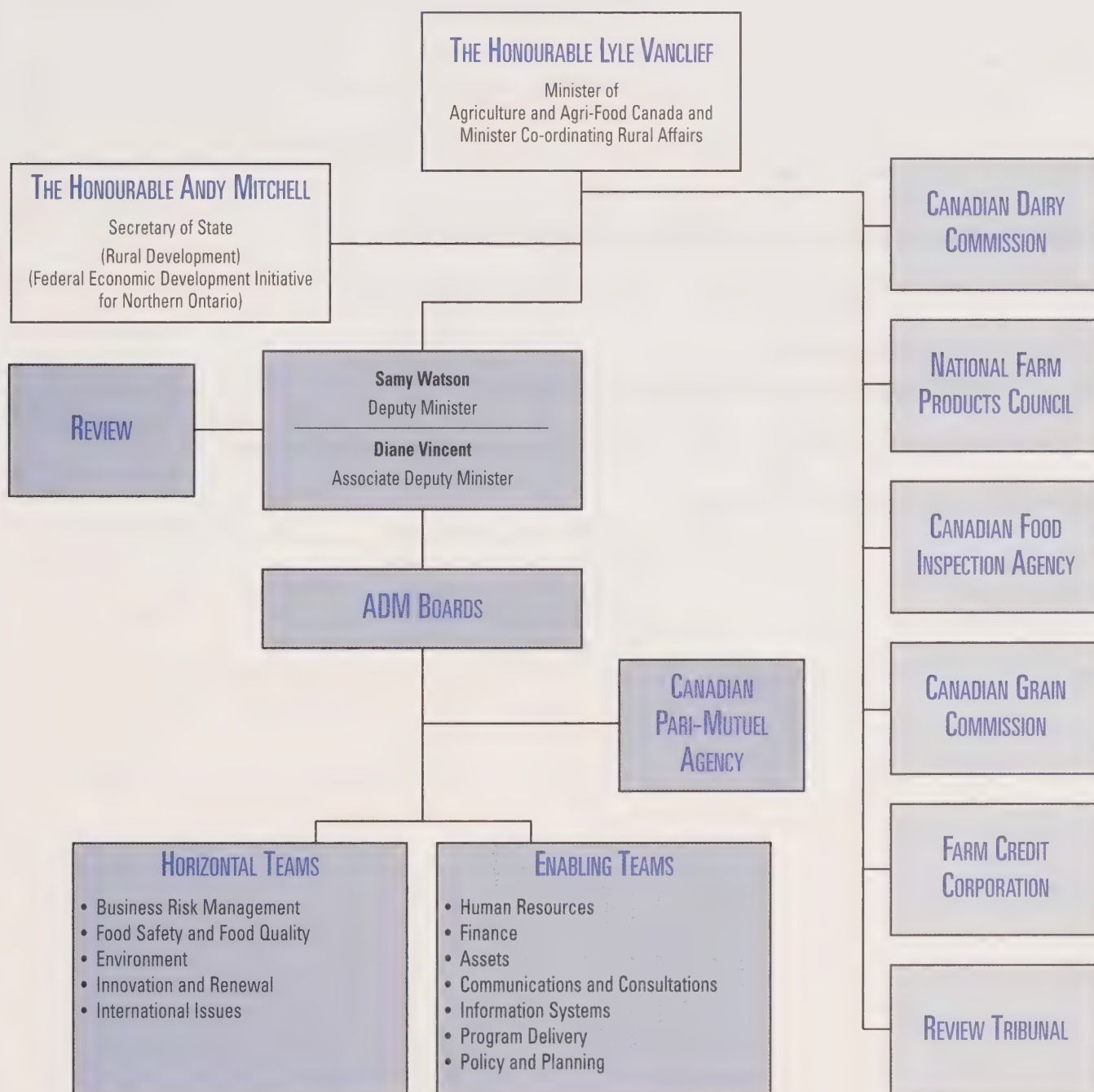
Note:

- The default payments for 2002 does not include the outstanding amount still with the producer organization of \$9 million which may not be paid in total by the department.
- The default payments for 2000 and 2001 do not include the outstanding amount still with the producer organization of \$5.6 million which may not be paid in total by the Department.
- The administration costs for 2002 is comprised of payments made to the producer organizations and crop insurance agencies to cover costs related to SCAP.



# FURTHER INFORMATION

## Agriculture and Agri-Food Canada — Our Team 2002-2003



# How to Reach Us

## DEPARTMENTAL CONTACTS

Agriculture and Agri-Food Canada

Note: All addresses are at 930 Carling Avenue unless otherwise noted.

General Inquiries  
930 Carling Avenue  
Ottawa, Ontario K1A 0C5  
(613) 759-1000

World Wide Web: <http://www.agr.gc.ca>

More information on the Department and its activities can be found on our Web site at:  
[http://www.agr.gc.ca/index\\_e.phtml](http://www.agr.gc.ca/index_e.phtml)

## MINISTER OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD AND MINISTER CO-ORDINATING RURAL AFFAIRS

The Honourable Lyle Vanclief, P.C., M.P.      <http://www.agr.gc.ca/minoffe.html>

## SECRETARY OF STATE (RURAL DEVELOPMENT) (FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT INITIATIVE FOR NORTHERN ONTARIO)

The Honourable Andy Mitchell, P.C., M.P.      <http://www.agr.gc.ca/cb/min/emitchell.html>

## DEPUTY MINISTER AND ASSOCIATE DEPUTY MINISTER

Samy Watson  
Deputy Minister  
(613) 759-1101  
[watsonsa@agr.gc.ca](mailto:watsonsa@agr.gc.ca)  
<http://www.agr.gc.ca/cb/min/dmoe.html>

Diane Vincent  
Associate Deputy Minister  
(613) 759-1090  
[vincentdi@agr.gc.ca](mailto:vincentdi@agr.gc.ca)  
<http://www.agr.gc.ca/cb/min/admovincente.html>

# Branch and Agency Heads

## Research Branch

Bruce Archibald  
Assistant Deputy Minister  
(613) 759-7777  
archibaldb@agr.gc.ca  
<http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/>

## Farm Financial Programs Branch

Douglas Hedley  
Assistant Deputy Minister  
(613) 759-7243  
hedleyd@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb\\_e.phtml](http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_e.phtml)

## Human Resources Branch

Steve Tierney  
Director General  
(613) 759-1196  
tierneys@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/hr/main.html>

## Prairie Farm Rehabilitation

Administration  
Carl Neggers  
Director General  
FCC Tower  
603-1800 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan S4P 4L2  
(306) 780-5081  
neggers@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/pfra/>

## Market and Industry Services Branch

Andrew Marsland  
Acting Assistant Deputy Minister  
(613) 759-7561  
marslanda@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/misb.html>

## Corporate Management Branch

Bruce Deacon  
Assistant Deputy Minister  
(613) 759-6811  
deaconb@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/csb\\_e.phtml](http://www.agr.gc.ca/csb_e.phtml)

## Review Branch

Frank Brunetta  
Director General  
(613) 759-6471  
brunettaf@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/review/rbmain.html>

## Rural and Cooperatives Secretariat

Donna Mitchell  
Executive Director  
(613) 759-7113  
mitchelldo@em.agr.ca  
<http://www.rural.gc.ca>  
<http://www.agr.gc.ca/policy/coop/>

## Strategic Policy Branch

Tom Richardson  
Acting Assistant Deputy Minister  
(613) 759-7349  
richart@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/spb/pb\\_e.phtml](http://www.agr.gc.ca/spb/pb_e.phtml)

## Communications Branch

Paul Schubert  
Assistant Deputy Minister  
(613) 759-7964  
schubertp@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/cb/combr\\_e.phtml](http://www.agr.gc.ca/cb/combr_e.phtml)

## Canadian Pari-Mutuel Agency

Elizabeth Massey  
Executive Director  
P.O. Box 5904 LCD Merivale  
Ottawa, Ontario K2E 8A9  
(613) 946-1700  
emassey@agr.gc.ca  
<http://www.cpm-aacpm.gc.ca/>



# Portfolio Contacts

## National Farm Products Council

Cynthia Currie  
Chairperson  
344 Slater Street  
10th Floor  
Ottawa, Ontario K1R 7Y3  
(613) 995-2298  
[curriec@agr.gc.ca](mailto:curriec@agr.gc.ca)  
<http://nfpc-cnpa.gc.ca>

## Canadian Grain Commission

Chris Hamblin  
Chief Commissioner  
600-303 Main Street  
Winnipeg, Manitoba R3C 3G8  
(204) 983-2735  
[chamblin@cgc.ca](mailto:chamblin@cgc.ca)  
[www.cgc.ca](http://www.cgc.ca)

## Canadian Food Inspection Agency

Richard Fadden  
President  
59 Camelot Drive  
Nepean, Ontario K1A 0Y9  
(613) 225-2342  
[faddenr@agr.gc.ca](mailto:faddenr@agr.gc.ca)  
[www.cfia-acia.agr.gc.ca](http://www.cfia-acia.agr.gc.ca)

## Canadian Dairy Commission

John Core  
Chairman & Chief Executive  
Officer  
1525 Carling Avenue  
Suite 300  
Ottawa, Ontario K1A 0Z2  
(613) 792-2060  
[jcore@agr.gc.ca](mailto:jcore@agr.gc.ca)  
[www.cdc.ca](http://www.cdc.ca)

## Farm Credit Corporation

John J. Ryan  
President and Chief Executive  
Officer  
P.O. Box 4320  
1800 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan S4P 4L3  
(306) 780-8100  
[jryan@sk.sympatico.ca](mailto:jryan@sk.sympatico.ca)  
[www.fcc-sca.ca](http://www.fcc-sca.ca)

## Review Tribunal

Thomas Barton  
Chairman  
Ottawa, Ontario  
K1A 0C6  
(613) 792-2087  
<http://www.rt-cr.gc.ca/>

# Personnes-ressources du portefeuille

Financement agricole Canada	Agence canadienne d'inspection des aliments	John J. Ryan Président-directeur général C.P. 4320 1800, rue Hamilton Regina (Saskatchewan) S4P 4L3 (306) 780-8100 jryan@sk.sympatico.ca <a href="http://www.fcc-sca.ca">http://www.fcc-sca.ca</a>	Richard Fadden Président 59, promenade Camelot Nepean (Ontario) K1A 0Y9 (613) 225-2342 faddenr@agr.gc.ca <a href="http://cfia-acta.agr.ca">http://cfia-acta.agr.ca</a>	Conseil national des produits agricoles Cynthia Currie Présidente 344, rue Slater 10 <sup>e</sup> étage Ottawa (Ontario) K1R 7Y3 (613) 995-2298 curriec@agr.gc.ca <a href="http://nfp-cnpa.gc.ca">http://nfp-cnpa.gc.ca</a>	Commission canadienne des grains Chris Hamblin Commissaire en chef 303, rue Main, bureau 600 Winnipeg (Manitoba) R3C 3G8 (204) 983-2735 chamblin@cgcc.ca <a href="http://www.cgcc.ca">http://www.cgcc.ca</a>	Commission canadienne du lait John Core Président-directeur général 1525, avenue Carling Bureau 300 Ottawa (Ontario) K1A 0Z2 (613) 792-2060 jcore@agr.gc.ca <a href="http://www.cdc.ca">http://www.cdc.ca</a>	Commission de révision Thomas Barton Président Ottawa (Ontario) K1A 0C6 (613) 792-2087 <a href="http://www.rtr-cr.gc.ca">http://www.rtr-cr.gc.ca</a>
-----------------------------	--	---	--	--	---	---	--

# Chefs des directions générales et des organismes

**Direction générale de la recherche**  
 Bruce Archibald  
 Sous-ministre adjoint  
 (613) 759-7777  
 archibald@agr.gc.ca  
<http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/>

**Direction générale des services à l'industrie et aux marchés**  
 Andrew Marland  
 Sous-ministre adjoint interimaire  
 (613) 759-7561  
 marland@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/dgsim.html>

**Direction générale des politiques stratégiques**  
 Tom Richardson  
 Sous-ministre adjoint interimaire  
 (613) 759-7349  
 richard@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/spb/spb\\_f.phtml](http://www.agr.gc.ca/spb/spb_f.phtml)

**Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture**  
 Douglas Hedley  
 Sous-ministre adjoint  
 (613) 759-7243  
 hedleyd@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb\\_f.phtml](http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_f.phtml)

**Direction générale de la gestion intégrée**  
 Bruce Deacon  
 Sous-ministre adjoint  
 (613) 759-6811  
 deaconb@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/csb\\_f.phtml](http://www.agr.gc.ca/csb_f.phtml)

**Direction générale des communications**  
 Paul Schubert  
 Sous-ministre adjoint  
 (613) 759-7964  
 schubertp@agr.gc.ca  
[http://www.agr.gc.ca/cb/combr\\_f.phtml](http://www.agr.gc.ca/cb/combr_f.phtml)

**Direction générale des ressources humaines**  
 Steve Tierney  
 Directeur général  
 (613) 759-1196  
 tierneys@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/hr/mainf.html>

**Direction générale de l'examen des programmes**  
 Frank Brunetta  
 Directeur général  
 (613) 759-6471  
 brunettaf@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/review/ftbmain.html>

**Agence canadienne du pari mutuel**  
 Elizabeth Massey  
 Directrice exécutive  
 C.P. 5904 PDE Merivale  
 Ottawa (Ontario) K2E 8A9  
 (613) 946-1700  
 emasseyy@agr.gc.ca  
<http://www.cpm-aacpm.gc.ca/>

**Administration du rétablissement agricole des Prairies**  
 Carl Nегgers  
 Directeur général  
 Tour FCC  
 1800, rue Hamilton, bureau 603  
 Regina (Saskatchewan) S4P 4L2  
 (306) 780-5081  
 neggers@agr.gc.ca  
<http://www.agr.gc.ca/ptra/>

**Secrétariat rural et aux coopératives**  
 Donna Mitchell  
 Directrice exécutive  
 (613) 759-7113  
 mitchelldo@agr.gc.ca  
<http://www.rural.gc.ca>  
<http://www.agr.gc.ca/policy/coop/>



# Pour nous joindre

## PERSONNES-RESSOURCES DU MINISTÈRE

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Nota : À moins d'indication contraire, l'adresse du Ministère est le 930, avenue Carling.

Renseignements généraux

930, avenue Carling  
Ottawa (Ontario) K1A 0C5

(613) 759-1000

Adresse Internet : <http://www.agr.gc.ca>

Pour plus d'information sur le Ministère et ses activités, visitez notre site Web à :  
[http://www.agr.gc.ca/index\\_f.phtml](http://www.agr.gc.ca/index_f.phtml)

## MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE ET MINISTRE À LA COORDINATION DES AFFAIRES RURALES

L'honorable Lyle Vanclief, C.P., député <http://www.agr.gc.ca/minoff.html>

## SECRÉTAIRE D'ÉTAT (DÉVELOPPEMENT RURAL)

## (INITIATIVE FÉDÉRALE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DANS LE NORD DE L'ONTARIO)

L'honorable Andy Mitchell, C.P., député <http://www.agr.gc.ca/cb/min/emitchell.html>

## SOUS-MINISTRE ET SOUS-MINISTRE DÉLÉGUÉE

Samy Watson

Sous-ministre

(613) 759-1101

[watsonsa@agr.gc.ca](mailto:watsonsa@agr.gc.ca)

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/dmoe.html>

Diane Vincent

Sous-ministre déléguée

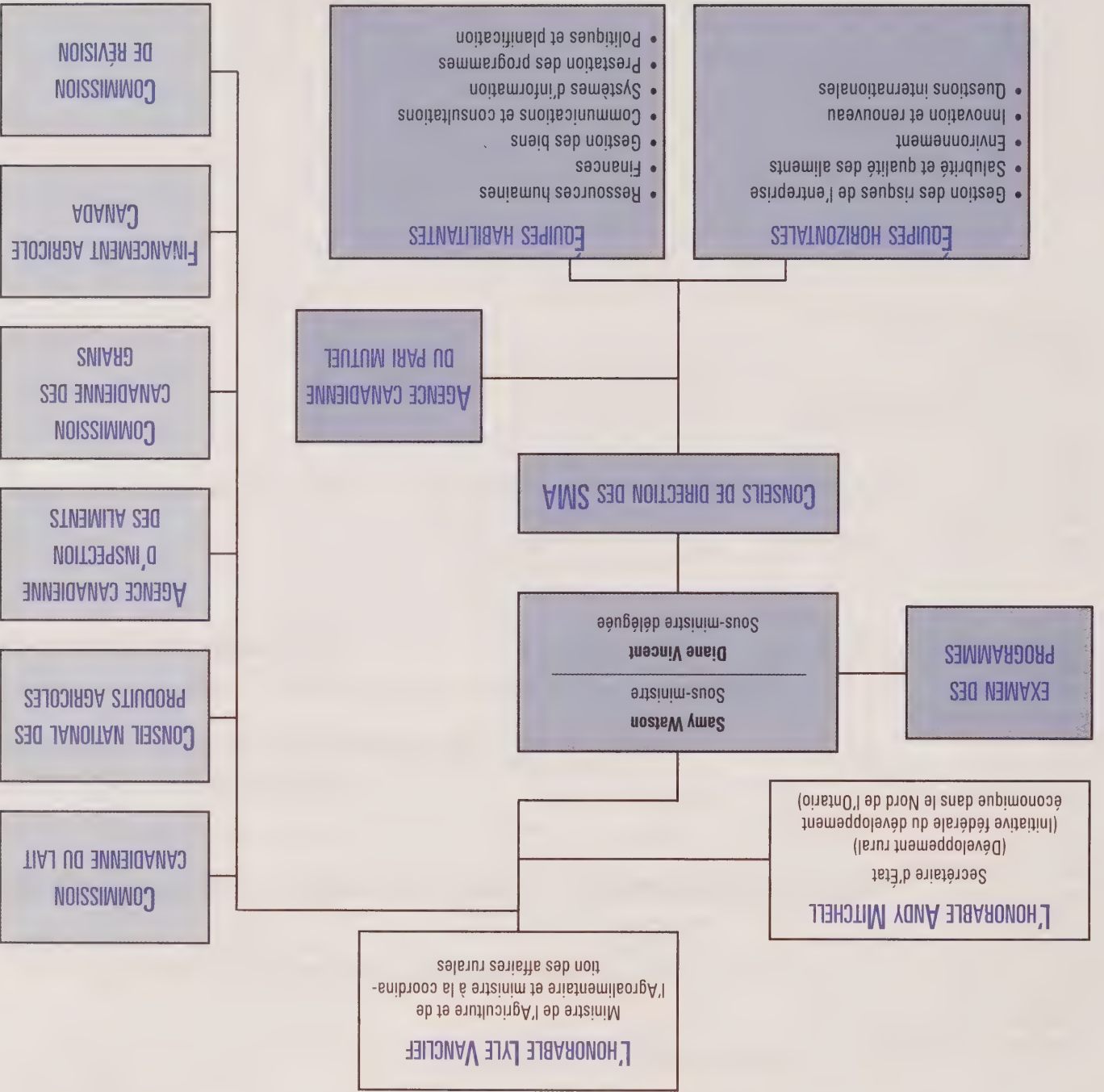
(613) 759-1090

[vincentdi@agr.gc.ca](mailto:vincentdi@agr.gc.ca)

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/admovincentf.html>

# INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Agriculture et Agroalimentaire Canada — Notre équipe 2002-2003



## Programme d'avances printanières (PAP)

Le Ministère a mis en œuvre le Programme d'avances printanières (PAP) en 2000 pour aider les producteurs à financer leurs opérations de semis. Ce programme a été maintenu pour la campagne 2002 et reconduit pour cinq (5) années supplémentaires à l'intérieur du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA). Le programme transpose essentiellement les avantages du PPA au financement des travaux du printemps.

Vu les similitudes entre le PAP et le PPA, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (AAC) a inclus le PAP dans l'évaluation de la LPCA.

CAMPAGNE	NOMBRE D'ORGANISATIONS	CONSENTIES (EN MILLIONS DE DOLLARS)	TOTALS D'ADMINISTRATION (EXERCICE)	FRAIS PAIEMENT (EXERCICE)	FRAIS DÉFAUTS DE FRAIS D'INTÉRÊT
2000	25	357	0,653	3,1	11,2
2001	24	673	0,65	3,6	15,8
2002	25	712	0,938	0	12,2

Nota :

- Les défauts de paiement pour 2002 ne comprennent pas un montant de 9 millions de dollars qui demeure dû aux associations de producteurs et que le Ministère pourrait ne pas avoir à payer intégralement.
- Les défauts de paiement de 2000 et de 2001 ne comprennent pas un montant de 5,6 millions de dollars qui demeure dû aux associations de producteurs et que le Ministère pourrait ne pas avoir à payer intégralement.
- Les frais d'administration pour 2002 comprennent les paiements faits aux associations de producteurs et aux organismes d'assurance-récolte pour couvrir les coûts liés au PAP.



## Programme de mise en commun des prix

L'objectif de ce programme est de faciliter la commercialisation des produits agricoles dans le cadre d'un plan de coopération. Selon les dispositions du PMGP, comme c'était le cas en vertu de l'ancienne LVCPA, le gouvernement garantit un prix de gros moyen minimum pour les produits agricoles vendus par un organisme de commercialisation. L'entente connexe prise avec l'organisme protège les producteurs des fluctuations du marché et couvre les paiements initiaux versés ainsi que les coûts engagés pour commercialiser le produit, jusqu'au maximum fixé. Le prix garanti aide l'organisme à obtenir du financement pour verser les paiements initiaux et mener ses opérations de commercialisation, les institutions financières considérant cette entente conclue avec le gouvernement comme la garantie du prêt. L'organisme de commercialisation verse le paiement initial au producteur à la livraison du produit agricole. On se sert du prix de gros moyen prévu pour une campagne donnée pour fixer le prix garanti au producteur. Lorsque ce prix de gros moyen est inférieur au prix garanti, le gouvernement fait appel au Trésor pour rembourser la différence à l'organisme.

Au cours de la campagne 2002-2003, environ 62,8 millions de dollars en garantie de prix ont été consentis en vertu de la LPCA à cinq organismes de commercialisation du Canada, au profit de près de 19 450 membres. On ne prévoit pas de réclamations pour la campagne 2002-2003.

## PPCM et LVCPA – SOMMAIRE RÉCAPITULATIF DES ENTENTES

CAMPAGNE	NOMBRE D'ORGANISMES DE COMMERCIALISATION	NOMBRE DE PRODUCTEURS	GARANTIE		PAIEMENTS AU TITRE DES GARANTIES
			TOTALE (EN MILLIERS DE DOLLARS)	GARANTIES (EN MILLIERS DE DOLLARS)	
1993	14	23 865	130 476	405 (a)	17 690
1994	9	21 177	270 060		
1995	8	21 900	298 738	17 285 (b)	
1996	4	21 222	183 979		
1997	5	21 050	160 520		
1998	5	20 650	191 494		
1999	6	21 439	197 358		
2000	5	20 650	136 226		
2001	4	19 350	123 916		
2002	5	19 450	62 811		
<b>Total</b>			<b>1 755 578</b>		

Paiements au titre des garanties

a. Eastern Ontario Vegetable Growers' Co-operative Inc. (1991) – 405 000 \$

b. Office de commercialisation du blé de l'Ontario (1996) – 17 285 421 \$

Nota : Les données fournies pour les campagnes 1997, 1998, 1999 et 2001 concernent le PMCP sous le régime de la LPCA. Les données relatives aux campagnes 1993 à 1996 inclusivement sont liées à l'ancienne LVCPA.

La raison d'être des avances est d'améliorer les possibilités de commercialisation des producteurs. Ceux-ci peuvent ainsi vendre leurs récoltes plus tard dans l'année, au moment où les conditions de marché sont plus favorables, ce qui se traduit par de meilleurs prix. Comme les récoltes sont écoulées tout au long de l'année, le programme favorise une régularisation du marché.

Au cours de la campagne 2002, le Ministère a conclu quarante-neuf (49) ententes avec des associations de producteurs de toutes les régions du pays, y compris avec la Commission canadienne du blé. Ces organisations ont versé des avances à près de 23 816 producteurs, pour une valeur d'environ 636 millions de dollars, soit 177 millions de moins que l'année précédente. Ce recul s'explique vraisemblablement par la sécheresse qui a réduit les stocks des producteurs. Au cours de 2002-2003, le Ministère a versé 5,6 millions de dollars en intérêts au titre des ententes de la campagne courante. Comme ces dernières couvrent la totalité de la période de commercialisation de la récolte 2002 et demeurent en vigueur jusqu'à l'automne 2003, d'autres frais d'intérêt seront engagés, et les associations de producteurs ne pourront présenter de réclamations au titre de la garantie du gouvernement qu'après cette période. Au cours des dernières années, les défauts de paiement dans le cadre du programme ont été inférieurs à 1 p. 100 des montants prêtés.

CAMPAGNE	NOMBRE D'ASSOCIATIONS	AVANCES LIÉES À LA COMMISSION DU CANADIENNE DU BLÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)	AVANCES LIÉES À LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)	TOTAL DES AVANCES CONSENTIES (EN MILLIONS DE DOLLARS)	DÉFAUTS DE PAIEMENT (POUR L'EXERCICE) (EN MILLIONS DE DOLLARS)	TOTAL DES FRAIS D'INTÉRÊT (POUR LA CAMPAGNE) (EN MILLIONS DE DOLLARS)
1998	45	469	339	806	24,8	20,2
1999	51	515	431	946	5,3	23,1
2000	53	612	362	974	3,7	24
2001	54	509	304	813	5,5	9,5
2002	49	324	312	636	9,3	4,2

Remarques :

- Les données fournies sont fondées sur la campagne agricole, qui va environ du 1<sup>er</sup> août au 31 juillet et ne coïncide donc pas avec l'exercice du gouvernement. C'est pourquoi les frais d'intérêt ne correspondent pas aux données des Comptes publics, qui couvrent un exercice.
- Le total des frais d'intérêt pour la campagne 2002 est en date du 23 juin 2003.
- Les défauts de paiement pour 2001-2002 ne comprennent pas un montant de 1,5 million de dollars qui demeure dû aux associations de producteurs et que le Ministère pourrait ne pas avoir à payer intégralement.
- Les défauts de paiement pour 2002-2003 comprennent un montant de 7,4 millions de dollars qui demeure dû aux associations de producteurs et que le Ministère pourrait ne pas avoir à payer intégralement.

## Achats gouvernementaux

Dans le cadre du programme Achats gouvernementaux, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, avec l'autorisation du gouverneur en conseil, est habilité à acheter et à vendre des produits agricoles. Il peut utiliser ce pouvoir lorsque des conditions de marché inhabituelles existent et que son intervention serait de nature à améliorer le contexte de commercialisation d'un produit donné. Depuis l'adoption de la Loi, ces dispositions n'ont pas été invoquées.

Le Ministère est conscient du fait que le nombre de prêts enregistrés a fortement diminué depuis l'exercice 2000-2001. Afin de remédier à cette situation, on procède en ce moment à un examen du programme. L'objectif est double : répondre aux préoccupations exprimées par les prêteurs et faire en sorte que le programme s'harmonise mieux avec les objectifs du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA).

STATISTIQUES GÉNÉRALES CONCERNANT LA LOI SUR LES PRÊTS DESTINÉS AUX AMÉLIORATIONS AGRICOLES ET À LA COMMERCIALISATION  
SELON LA FORMULE COOPÉRATIVE

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Nombre de nouveaux prêts enregistrés	8 641	7 628	6 304	5 659	4 722
Valeur des nouveaux prêts enregistrés (en milliers de dollars)	259 174	215 998	189 087	178 732	160 425
Droits d'enregistrement des prêts (en milliers de dollars)	1 296	1 630	1 574	1 527	1 372
Réclamations payées (en milliers de dollars)	2 258	881	963	2 524	2 792
Recouvrement des réclamations payées (en milliers de dollars)	709	308	344	158	255
Frais d'administration (en milliers de dollars)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Pertes ou gains nets (en milliers de dollars)	-1 253	57	-45	-1 839	-2 165

Nota : Les réclamations payées au cours d'un exercice donné ne sont pas nécessairement liées aux prêts accordés au cours de ce même exercice et peuvent aussi comprendre des réclamations pour des prêts consentis en vertu de la LPAA.

Loi sur les programmes  
de commercialisation agricole (LPCA) ☐

RAPPORT ANNUEL POUR LA CAMPAGNE 2002-2003

La Loi sur les programmes de commercialisation agricole (LPCA) a reçu la sanction royale le 25 avril 1997. Elle comporte trois parties : le Programme de paiements anticipés (PPA), le programme Achat gouvernementaux (AG) et le Programme de mise en commun des prix (PMCP). Elle inclut aussi les dispositions relatives aux avances sans intérêt du PPA. La campagne 2002 correspond à la sixième année de fonctionnement des programmes sous le régime de la Loi.

Au cours de 2001, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (AAC) a procédé à une évaluation de la LPCA, conformément aux dispositions de cette dernière. Un rapport sera soumis au Parlement au cours de l'automne 2003.

PROGRAMME DE PAIEMENTS ANTICIPÉS

Dans le cadre du PPA, le gouvernement garantit le remboursement des avances que les associations de producteurs versent à leurs membres pour augmenter leurs liquidités au moment de la récolte ou après celle-ci. Chaque producteur peut obtenir jusqu'à 250 000 \$, le gouvernement payant les intérêts sur la première tranche de 50 000 \$ qui lui est avancée. On utilise comme garantie les récoltes entreposées par le producteur; celui-ci rembourse son avance à la vente de ces dernières. À défaut, le gouvernement rembourse à l'association un pourcentage de l'avance, et le montant correspondant devient pour le producteur une dette envers la Couronne.



# Rapport annuel sur la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et la commercialisation selon la formule coopérative (LPACFC)

La Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPACFC) aide financièrement les producteurs et leurs coopératives de commercialisation en leur accordant des prêts garantis. Ces prêts se traduisent en expansion de marché, en innovation agricole, en transformation à valeur ajoutée et en méthodes agricoles écologiques. Le programme leur facilite l'accès au financement en vue d'améliorer leur actif agricole, de renforcer leur production et/ou d'améliorer leur stabilité financière. En vertu de cette loi, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada offre une garantie de prêt à des établissements de crédit désignés et est tenu de rembourser 95 p. 100 du montant des pertes qu'ils subissent. Ces prêts sont consentis jusqu'à 80 p. 100 du coût d'achat ou de la valeur estimée du bien. Les producteurs et les coopératives de commercialisation qui leur appartiennent doivent présenter leurs demandes de prêt directement à un établissement de crédit. Une association coopérative peut obtenir en vertu de la LPACFC une garantie pouvant atteindre trois millions de dollars.

Le tableau ci-dessous renferme des statistiques sur le fonctionnement du programme depuis 1998. Grâce à la LPACFC, le secteur agricole a obtenu plus de 1 milliard de dollars en prêts garantis au cours des cinq dernières années. Les paiements et les coûts ont dépassé les recettes et les recouvrements de 5,3 millions de dollars pendant cette période, ce qui est principalement attribuable aux paiements faits aux associations coopératives depuis 1998. Au cours de l'exercice 2001-2002, on a procédé à une analyse des risques afin de déterminer le droit qui serait nécessaire pour couvrir les frais d'administration du programme et les responsabilités financières futures.

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, on a consenti 4 722 prêts pour un total d'environ 160 millions de dollars dans le cadre de la LPACFC, tandis qu'en 2001-2002 on en avait consenti 5 659 pour un total de 179 millions de dollars, soit un recul de 10,6 p. 100. La majorité des prêts ont été consentis à la Saskatchewan, soit 67 p. 100, qui est suivie de l'Ontario (13 p. 100) et de l'Alberta (6 p. 100). La plus grande partie des prêts ont été accordés au secteur des céréales et des oléagineux, soit 49 p. 100 du portefeuille, suivi du secteur du bœuf (31 p. 100). La machinerie agricole (45 p. 100) a été le motif principal des demandes de prêt, suivie du bétail (18 p. 100) et des terres additionnelles (13 p. 100). Ces tendances sont semblables à celles des années précédentes.

La LPACFC est entrée en vigueur en 1988, remplaçant la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles (LPAA). Depuis, on a émis et enregistré des prêts pour une valeur de près de 4 milliards de dollars. Les prêts non remboursés (LPAA et LPACFC) sont évalués à 942 millions de dollars, et le taux de remboursement du gouvernement est de 0,99 p. 100 des prêts accordés. Le recouvrement des réclamations pendant cette période se situe en moyenne à 0,38 p. 100 du montant des prêts garantis. Le coût moyen des réclamations représente donc 0,61 p. 100. La responsabilité éventuelle du gouvernement face aux prêts non remboursés à la fin de mars 2003 s'élevait à 264 millions de dollars en raison d'une disposition de la Loi limitant la responsabilité du ministre (90 p. 100 pour la première tranche de 1 million de dollars de prêts consentis par le prêteur, 50 p. 100 pour le deuxième million et 10 p. 100 pour le reste).

# COMPTE DE STABILISATION DU REVENU NET (CSRNM) – ÉTAT DES VARIATIONS DES ACTIFS NETS DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME (DOLLARS)

Année(s) de stabilisation <sup>2</sup>	2001	2000 <sup>1</sup>	1999
<b>Dépôts des participants</b>			
Donnant droit à la contribution de contrepartie (a)	351 383 684	388 343 818	458 916 903
Ne donnant pas droit à la contribution de contrepartie (c)	20 167 295	26 568 983	24 112 481
Part des coûts d'administration	1 327 725	2 256 007	1 557 338
<b>Contributions de contrepartie gouvernementales (b)</b>	372 878 704	417 168 808	484 586 722
De base :			
Fédérales	220 690 230	250 251 488	281 816 086
Provinciales	81 827 241	84 766 952	94 362 821
Bonifiées :			
Fédérales	22 052 110	25 890 705	40 204 017
Provinciales	24 061 495	27 195 536	42 527 239
	348 631 076	388 104 681	458 910 163
<b>Autres contributions gouvernementales (b))</b>	44 373	51 213	550 325 481
Provinciales	287 737	668 273	2 640 993
	332 110	719 486	552 966 474
<b>Intérêt</b>			
Intérêt ordinaire	77 804 389	50 083 321	47 981 021
Trésor (d)	68 153 770	58 527 050	48 483 545
Établissements financiers (e)			
Majoration d'intérêt (f)	27 258 582	30 845 261	32 443 286
Fédérale	18 424 791	20 484 089	21 515 996
Provinciale	191 641 532	159 939 721	150 423 848
<b>Augmentation des actifs nets</b>	913 483 422	965 932 696	1 646 887 207
<b>Retraits des participants (g)</b>	249 430 815	244 279 071	288 267 599
Fonds 1	455 204 841	441 269 808	649 131 858
Fonds 2	704 635 656	685 548 879	937 399 457
Part des coûts d'administration (g)	8 423 533	8 794 977	9 646 128
<b>Baisse des actifs nets</b>	713 059 189	694 343 856	947 399 457
<b>Variation des actifs nets pour l'année de stabilisation</b>	200 424 233	271 588 840	699 841 622
<b>Actifs nets – Début de l'année de stabilisation</b>	3 088 666 389	3 289 090 622	3 560 679 462
<b>Actifs nets – Fin de l'année de stabilisation</b>	3 289 090 622	3 560 679 462	4 260 521 084

1 Les chiffres comparatifs de 2000 ont été mis à jour pour tenir compte des rajustements provenant de la vérification du CSRNM par le Bureau du vérificateur général. En outre, les chiffres comparatifs ont été reclassés pour se conformer à la présentation adoptée pour l'année terminée le 31 mars 2003 (année de stabilisation 2001).

2 La période pour laquelle le participant remplit une déclaration d'impôt sur le revenu.

Les tableaux suivants montrent les dépôts et les retraits des producteurs, les contributions gouvernementales et l'intérêt versé au compte pour les années de stabilisation de 1999, 2000 et 2001. Reportez-vous aux définitions des comptes d'états financiers ci-dessus (a à g)

## COMPTÉ DE STABILISATION DU REVENU NET — ÉTAT DES ACTIFS NETS DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME (DOLLARS)

Actifs	31 MARS 2003	31 MARS 2002 <sup>1</sup>	31 MARS 2001	31 MARS 2000 <sup>1</sup>	(NON VÉRIFIÉ)
<b>Comptant</b>					
Comptant dans les comptes des participants					
Fonds 1	1 676 681 700	1 845 643 331	2 040 650 169		
Fonds 2	1 625 834 559	1 726 093 472	2 217 032 512		
	3 302 516 259	3 571 736 803	4 257 682 681		
<b>Comptes débiteurs</b>					
Participants	4 490 928	4 444 584	5 574 000		
Établissements financiers — intérêt	12 173 620	7 318 671	8 371 623		
sur les comptes participants					
Contributions gouvernementales et majoration d'intérêt	9 835 652	10 998 519	31 811 469		
Fédérales	6 868 095	6 878 473	9 261 611		
Provinciales	3 335 884 554	3 601 377 050	4 312 701 384		
Actifs totaux	33 368 295	29 640 247	55 018 703		
<b>PASSIF</b>					
Retraits des participants payables	46 793 932	40 697 588	52 180 300		
<b>Actifs nets des participants au programme</b>	<b>3 289 090 622</b>	<b>3 560 679 462</b>	<b>4 260 521 084</b>		

<sup>1</sup> Les chiffres comparatifs du 31 mars 2002 ont été mis à jour pour tenir compte des rajustements provenant de la vérification du CSRN par le Bureau du vérificateur général. En outre, les chiffres comparatifs ont été reclassés pour se conformer à la présentation adoptée pour l'année terminée le 31 mars 2003 (année de stabilisation 2001).



Ce compte créé en vertu de l'article 15 de la Loi sur la protection du revenu agricole et de l'Entente fédérale-provinciale établissant le programme CSRN vise à aider les producteurs participants de denrées agricoles admissibles à améliorer la stabilité de leur revenu à long terme. Le programme permet aux participants de déposer des fonds jusqu'à concurrence de plafonds établis dans un compte gardé dans un établissement financier participant et de recevoir des contributions de contrepartie du fédéral et des provinces. Ces fonds sont gardés au nom des participants.

Le compte fait état d'opérations relatives au Trésor et aux établissements financiers participants, de la façon suivante :

- (a) les dépôts des participants donnant droit à la contribution de contrepartie, gardés dans des établissements financiers participants. Pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2003, ces dépôts portaient majoritairement sur l'année de stabilisation de 2001 (la période pour laquelle le participant a rempli une déclaration d'impôt sur le revenu de 2001). Les participants ont le droit de faire des dépôts donnant droit à la contribution de contrepartie, fondés sur leurs ventes nettes admissibles (VNA) qui sont limitées à 250 000 \$ par personne. Pour l'année de stabilisation de 2001, l'entente permettait des dépôts maximums de 3 p. 100 des VNA pour la plupart des produits admissibles. Les dépôts supplémentaires des participants étaient autorisés par voie d'entente distincte entre le Canada et une province donnée;
- (b) les contributions de contrepartie gouvernementales sur les dépôts des participants y donnant droit. Pour l'année de stabilisation de 2001, le fédéral et les provinces, à l'exception de l'Alberta, ont versé des contributions de contrepartie égales aux deux tiers et au tiers respectivement, des dépôts des participants y donnant droit. Le fédéral a versé la pleine contribution, soit 3 p. 100, pour l'Alberta; pour l'année de stabilisation de 2001, la catégorie des contributions d'autres gouvernements renferme les contributions versées pour la transition vers des programmes de gestion des risques;
- (c) les dépôts des participants ne donnant pas droit à la contribution de contrepartie, gardés dans des établissements financiers participants, qui sont assujettis à un plafond annuel de 20 p. 100 des VNA (reportés jusqu'à concurrence de cinq ans);
- (d) les intérêts payés par le fédéral sur les fonds conservés dans le Trésor, aux taux et conformément aux conditions déterminées par le ministre des Finances;
- (e) l'intérêt payé par les établissements financiers participants sur les fonds gardés au nom des participants, aux taux établis par voie de négociation entre le participant et l'établissement financier;
- (f) la majoration d'intérêt de 3 p. 100 par année, répartie entre le fédéral et les provinces (à l'exception de l'Alberta où le fédéral paie le plein pourcentage de 3 p. 100) et calculée sur les dépôts des participants, moins;
- (g) les retraits par les participants de fonds conservés dans le Trésor ou dans l'établissement financier participant (les participants ont le droit de faire des retraits annuels du compte jusqu'à concurrence du montant autorisé par le plus important de deux éléments déclencheurs, soit le déclencheur de stabilisation et celui du revenu minimum).

Province	Nom du Programme	Fonds fédéraux 2001-2002 (milliers de dollars)	Fonds fédéraux 2002-2003 (milliers de dollars)
Colombie-Britannique	Programme complémentaire d'indemnisation pour les dommages causés par la faune	270	1 036
	Programme d'assurance pilote contre les marges négatives	793	213
	Accord complémentaire aux contributions provinciales	6 100	855
	au Programme d'assurance-récolte	—	1 100
Alberta	Programme complémentaire d'indemnisation pour les dommages causés par la faune	992	1 682
	Programme d'aide Canada-Alberta	51 200	—
Saskatchewan	Programme d'aide additionnelle de la Saskatchewan	20 100	—
Manitoba	Programme complémentaire d'indemnisation pour les dommages causés par la faune	767	808
Ontario	Virus de la sharka	2 527	1 469
Québec	Programme de gestion des risques agricoles généraux	49 141	50 573
Nouvelle-Écosse	Fonds de développement de l'industrie de la pomme	26	—
	Virus de la sharka	—	19
Ile-du-Prince-Édouard	Programme d'assurance provincial contre les marges négatives	666	1 839
	Programme complémentaire de rajustement pour la destruction des pommes de terre	1 808	65
	Programme d'amélioration de la qualité des plants de pommes de terre Elite	518	—
	Programme B d'amélioration de la qualité des plants de pommes de terre Elite	205	—
Terre-Neuve	Programme pour le fourrage	300	239
Yukon	Programme pour le fourrage	114	—

## PROGRAMMES COMPLÉMENTAIRES PROPRES AUX PROVINCES

Les programmes complémentaires propres aux provinces ont vu le jour grâce à la reconnaissance par le fédéral et les provinces du besoin d'aider les agriculteurs à passer d'une situation où ils dépendent des gouvernements à une autre où ils assument une responsabilité croissante à l'égard de leur bien-être économique. Les programmes complémentaires propres aux provinces se répartissent en quatre grandes catégories.

### 1. Programmes de recherche et de développement de l'industrie — Programmes qui misent entre autres sur la recherche, le développement, la formation et la promotion pour accroître la compétitivité et la stabilité à long terme du secteur.

PROVINCE	NOM DU PROGRAMME	FONDS FÉDÉRAUX 2001-2002 (MILLIERS DE DOLLARS)	FONDS FÉDÉRAUX 2002-2003 (MILLIERS DE DOLLARS)
Colombie-Britannique	Programme de développement agricole de Peace River	370	—
	Programme de développement de l'industrie du boeuf	—	1,250
Alberta	Programme de développement de l'industrie du porc	98	101
	Programme de développement de l'industrie du boeuf	436	908
	Programme de développement de l'industrie de la betterave à sucre	49	—
	Programme de développement des industries à valeur ajoutée	2 187	2 864
Manitoba	Initiative de recherche-développement au sein du secteur agroalimentaire	1	—
Ontario	Programme de recherche-développement	2	8 116
	Ontario Inno-Centre	—	41
Nouvelle-Écosse	Fonds de développement de l'industrie de la pomme	—	7
	Programme de développement technologique 2000	950	1 029
	Programme de promotion et de sensibilisation	25	71
Terre-Neuve	Innovation agroalimentaire	473	2 825
Yukon	Innovation agroalimentaire	60	—
Territoires du Nord-Ouest	Recherche-développement	—	340

### 2. Programmes de protection contre les sinistres (axés sur l'ensemble de l'exploitation) — Programmes hors-CSRN fondés sur la marge brute des exploitations agricoles individuelles.

PROVINCE	NOM DU PROGRAMME	FONDS FÉDÉRAUX 2001-2002 (MILLIERS DE DOLLARS)	FONDS FÉDÉRAUX 2002-2003 (MILLIERS DE DOLLARS)
Colombie-Britannique	"Zero Out Negative Margin Program"	—	420

### 3. Programmes de transition vers l'ensemble de l'exploitation — Programmes conçus pour aider le secteur à passer en douceur au régime de protection du revenu de l'ensemble de l'exploitation.

PROVINCE	NOM DU PROGRAMME	FONDS FÉDÉRAUX 2001-2002 (MILLIERS DE DOLLARS)	FONDS FÉDÉRAUX 2002-2003 (MILLIERS DE DOLLARS)
Ontario	Programme d'assurance-revenu du marché	38 876	7 811



**CAISSE DE RÉASSURANCE-RÉCOUTE FÉDÉRALE PAR EXERCICE (EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	<b>RÉEL</b> <b>1999-2000</b>	<b>RÉEL</b> <b>2000-2001</b>	<b>RÉEL</b> <b>2001-2002</b>	<b>RÉEL</b> <b>2002-2003</b>
<b>Nouvelle-Écosse</b>				
Solde d'ouverture	752	752	752	752
Recettes	—	—	—	—
Dépenses	—	—	—	—
Solde de fermeture	752	752	752	752
<b>Nouveau-Brunswick</b>				
Solde d'ouverture	(3 124)	(2 454)	(2 193)	(2 114)
Recettes	670	261	79	24
Dépenses <sup>2</sup>	—	—	—	—
Solde de fermeture	(2 454)	(2 193)	(2 114)	(2 090)
<b>Ontario<sup>3</sup></b>				
Solde d'ouverture	9	9	9	9
Solde de fermeture	9	9	9	9
<b>Manitoba</b>				
Solde d'ouverture	(2 926)	(2 477)	(2 069)	(1 692)
Recettes	449	408	377	448
Dépenses	—	—	—	—
Solde de fermeture	2 477	(2 069)	(1 692)	(1 244)
<b>Saskatchewan</b>				
Solde d'ouverture	(45 710)	(32 099)	(19 893)	(5 702)
Recettes	13 611	12 206	14 191	16 883
Dépenses <sup>2</sup>	—	—	—	—
Solde de fermeture	(32 099)	(19 893)	(5 702)	(416 508)
<b>Alberta</b>				
Solde d'ouverture	77 222	77 225	77 225	77 225
Recettes	3	—	—	—
Dépenses	—	—	—	—
Solde de fermeture	77 225	77 225	77 225	(78 430)
<b>Canada</b>				
Solde d'ouverture	26 223	40 953	53 828	68 474
Recettes	14 773	12 875	14 646	17 356
Avances du min. des Finances <sup>1</sup>	—	—	—	—
Dépenses	—	—	—	—
Solde de fermeture	40 953	53 828	68 474	583 345
<b>La Nouvelle-Écosse a cessé de participer au Programme à la fin de l'exercice 1996-1997 en raison de l'important surplus de sa caisse d'assurance-récoute provinciale. Elle a joint de nouveau le Programme au cours de l'année 2001-2002.</b>				
<b>2 Le Nouveau-Brunswick et la Saskatchewan ont utilisé leur protection de revenu agricole fédéral respectivement en 1997-1998 et 1998-1999 et en 1996-1997 et 1997-1998 afin de réduire leur dette de réassurance.</b>				
<b>3 L'Ontario a cessé de participer au Programme durant l'exercice 1968-1969.</b>				
<b>4 Le déficit du fonds de réassurance a été comblé par des avances consenties par le ministère des Finances</b>				

Les mécanismes de réassurance offerts en vertu de la Loi sur la protection du revenu agricole procurent aux gouvernements provinciaux un moyen de partager avec le gouvernement fédéral les importantes pertes engendrées par le Programme d'assurance-récolte. Les mécanismes de réassurance-récolte fédérale ont été offerts pour la première fois aux provinces en 1965.

### **Comment fonctionne le Programme de réassurance-récolte fédérale?**

- Une portion des primes annuelles payées par les agriculteurs d'une province est versée à la caisse de réassurance fédérale. Cette portion varie selon le risque d'indemnisation établi pour chaque province.

- Le Programme de réassurance fédérale paie les provinces lorsque les indemnités d'assurance-récolte qu'elles versent aux agriculteurs excèdent leur réserve de primes accumulées plus une franchise de 2,5 p. 100 de leurs obligations d'assurance-récolte (protection).

- Toutes les indemnités qui restent à verser sont alors partagées par le gouvernement fédéral et les provinces dans une proportion de 75-25, le premier assumant la plus grande part.

- Si la caisse de réassurance fédérale ne contient pas de fonds suffisants pour payer les indemnités requises, le ministre des Finances avance à la caisse de réassurance fédérale les fonds nécessaires. Les avances non réglées provenant de la trésorerie sont remboursées au moyen des futures primes de réassurance.

En 2002-2003, cinq provinces (Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Manitoba, Saskatchewan et Alberta) ont participé au Programme de réassurance fédérale. Le tableau ci-dessous indique que les provinces ont versé des primes de réassurance totalisant 17,4 millions de dollars et que les indemnités de réassurance ont totalisé 583,3 millions de dollars en 2002-2003. Le solde du compte de réassurance fédéral s'établissait à 0 \$ le 31 mars 2003, car le déficit de 497,5 millions a été couvert par des avances consenties au programme de réassurance par le ministère des Finances.

Des paiements de réassurance ont été faits aux provinces de la Saskatchewan et de l'Alberta en raison des indemnités records qui ont dû être versées pour les pertes de récolte (près de 1,8 milliard de dollars) et des niveaux records de participation des agriculteurs dans ces deux provinces. 2002-2003 était la deuxième campagne consecutive où les producteurs ont subi de lourdes pertes causées par la sécheresse.

## PROGRAMME D'ASSURANCE-RÉCOLTE PAR CAMPAGNE AGRICOLE

[illegible]

Nota : Les chiffres peuvent changer après l'examen final des états financiers vérifiés des provinces.



TOTAL DES CONTRIBUTIONS FÉDÉRALES AU PROGRAMME D'ASSURANCE-RÉCOLTE POUR L'EXERCICE 2002-2003 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CONTRIBUTIONS FÉDÉRALES AUX PRIMES D'ASSURANCE-RÉCOLTE	CONTRIBUTIONS FÉDÉRALES AUX FRAIS ADMINISTRATIFS PROVINCIAUX	TOTAL DES CONTRIBUTIONS FÉDÉRALES	
94	62	156	Terre-Neuve
1 668	310	1 978	Ile-du-Prince-Édouard
203	332	535	Nouvelle-Écosse
745	402	1 147	Nouveau-Brunswick
12 565	7 894	20 459	Québec <sup>1</sup>
26 884	4 275	31 159	Ontario
35 660	3 807	39 467	Manitoba
64 260	13 815	78 075	Saskatchewan
63 360	10 751	74 111	Alberta <sup>1</sup>
6 992	1 203	8 195	Colombie-Britannique
0	0	0	Yukon
0	0	0	Territoires du Nord-Ouest
212 431	42 851	255 282	Total

<sup>1</sup> Les primes d'assurance-récolte et les frais administratifs comprennent les indemnités versées pour les dommages causés aux récoltes par la saugraine.

# RAPPORTS ANNUELS PRÉVUS PAR LA LOI

## Rapport annuel sur la Loi sur la protection du revenu agricole

### PROGRAMME D'ASSURANCE-RÉCOLTE

L'assurance-récolte est un programme d'assurance à frais partagés qui permet d'équilibrer le revenu des agriculteurs en minimisant les répercussions économiques que entraîne la perte des récoltes due à des catastrophes naturelles comme la sécheresse, le gel, la grêle, les inondations, le feu, la pluie, la chaleur et les chutes de neige excessives, les maladies évitables, l'infestation par des insectes et la dévastation par la faune. Bien que l'assurance soit de compétence provinciale et qu'il incombe aux provinces d'assurer la conception et la prestation du Programme, le gouvernement fédéral en finance la majeure partie afin que l'on puisse offrir aux agriculteurs une protection abordable contre les risques de la production. Pour l'exercice 2002-2003, le gouvernement fédéral a versé un total de 255,3 millions de dollars aux Programmes d'assurance-récolte provinciaux. Ce financement est octroyé en vertu de la *Loi sur la protection du revenu agricole* (LPRA). L'effet stabilisateur important du Programme d'assurance-récolte et de ces contributions annuelles au titre des primes a été manifeste au cours de la campagne 2002-2003 où un montant record de 2,1 milliards de dollars a été versé aux producteurs canadiens en raison des intempéries. Le gros de ces paiements, soit près de 1,8 milliard, sont allés aux agriculteurs de l'Alberta et de la Saskatchewan qui étaient aux prises avec une grave sécheresse et avec des conditions de récolte médiocre.

Le programme, qui est facultatif, est offert pratiquement à tous les agriculteurs canadiens qui produisent des cultures commerciales. Les cultures assurables et les spécificités du Programme varient selon les provinces en fonction de critères de sélection agromonomiques et de l'importance des cultures déterminés par chaque province. Toutefois, tous les agriculteurs obtiennent un niveau de récolte garanti pour chaque culture assurée selon le rendement antérieur de celle-ci. Si la récolte n'atteint pas le niveau garanti en raison d'un risque assuré, l'agriculteur a droit à une indemnisation. Le tableau qui suit présente les contributions du gouvernement fédéral au Programme d'assurance-récolte dans chacune des provinces en 2002-2003, de même que les pertes subies par les provinces dans les dernières années.

Le nouvel office effectuera des retenues sur les ventes nationales et les importations de boeuf et de bovins de boucherie afin de financer des activités de promotion des produits de boeuf et de mieux informer le consommateur en ce qui concerne la qualité de ces derniers et leur profil nutritionnel. Il financera également des recherches sur la production primaire.

### *Consultations sur le Cadre stratégique pour l'agriculture*

Les relations étroites que le Conseil entretient avec les industries de la volaille et des oeufs lui ont permis d'assurer une bonne représentation des divers intervenants dans les consultations sur le nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture. Fruit d'une concertation entre le fédéral, les provinces et les territoires, ce cadre a également fourni au CNPA l'occasion de resserrer ses liens avec ses partenaires du portefeuille fédéral de l'Agriculture.

### **EFFICIENCE, TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ**

#### *Régie*

Le Conseil a pris diverses mesures en 2002 pour améliorer ses opérations et, à cette fin, il a procédé à un examen de son approche de la régie. Il a tenu plusieurs discussions sur son rôle, sur la façon dont il exerce ses fonctions, ainsi que sur le rôle de ses membres au chapitre de la défense de l'intérêt public. Il a également pris en compte les points de vue des intervenants, y compris ceux des offices nationaux de commercialisation, des associations de l'industrie et des organismes de surveillance provinciaux. Toutes ces discussions ont débouché sur l'élaboration d'un manuel de régie du CNPA.

#### *Fonction de contrôleur moderne*

En 2002, dans le cadre de son engagement à utiliser de saines pratiques de gestion, de divulgation et de reddition de comptes, le Conseil a lancé un processus visant à mettre en oeuvre l'initiative pangouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur. La phase I du projet s'est terminée en mars 2003 avec la mise sur pied d'un bureau de projet et la nomination d'un gestionnaire de projet. Au cours de la prochaine année, le Conseil procédera à une évaluation de la capacité qui débouchera sur des recommandations relatives à des améliorations possibles et sur un plan d'action.

#### *Planification stratégique*

Au cours de la deuxième moitié de 2002, le CNPA a amorcé le renouvellement de son plan stratégique. Il a consulté ses partenaires et, à la lumière de ces discussions, un nouveau plan stratégique a été élaboré pour la période de 2003 à 2006; les membres du Conseil l'ont approuvé en avril 2003. Ce plan a été présenté pour discussion aux offices nationaux et aux organisations de l'industrie.



Afin de mieux informer les Canadiens et les Canadiennes du succès de la gestion de l'offre, le Conseil a élaboré et publié la première version de la brochure *Industries canadiennes de la volaille et des oeufs*, un guide de référence pratique. On y met en relief la taille et l'importance de ces industries, ainsi que leur contribution à l'économie de chaque région du pays. Puisant dans les données d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et de Statistique Canada, le guide fournit de l'information sur la production et la consommation des produits de volaille et d'oeufs au Canada au cours de la dernière décennie. Le Conseil a publié ce guide afin de réunir en un même endroit de l'information essentielle sur une politique qui, de toute évidence, a bien servi les Canadiens et Canadiennes de toutes les parties du pays.

## Conseil de recherches avicoles du Canada (CRAAC)

Dans le cadre de son mandat consistant à assurer une commercialisation efficiente, le CNPA a versé 50 000 \$ au Conseil de recherches avicoles du Canada (CRAAC) pour lui permettre de tenir un symposium national d'une durée de deux jours. Celui-ci a eu lieu en novembre 2002 et a réuni des chercheurs en aviculture des gouvernements, des universités et des sociétés privées pour discuter des domaines de recherche prioritaires.

Le CRAAC a été créé en novembre 2001 par les quatre organismes de gestion de l'offre du secteur avicole et le Conseil canadien des transformateurs d'oeufs et de volailles (CCTOV). Il s'attache à financer et à faire progresser la science, l'éducation et la recherche dans le secteur avicole et à diffuser des connaissances à l'industrie.

## VIGUEUR, COMPÉTITIVITÉ ET RENTABILITÉ

### Groupe de travail sur l'exportation de la volaille

Ce groupe a cherché à définir les avantages d'une approche plus ciblée de l'exportation de la volaille. Il est présidé par le Conseil national des produits agricoles et comprend des transformateurs de premier et de deuxième cycles, ainsi que des représentants des organismes de commercialisation du poulet et du dindon. Il a étudié la possibilité d'adopter une stratégie d'exportation qui serait dirigée par l'industrie, et le Conseil a présenté au groupe une ébauche de stratégie au cours de l'automne 2002. On a toutefois remis à plus tard l'élaboration de cette dernière en attendant de mieux comprendre quelles conséquences aura, pour les exportations de volaille, la décision du groupe spécial de l'OMC sur les produits laitiers.

### Office des bovins de boucherie

L'Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie, créé par proclamation du gouvernement au début de 2002, a jeté les assises nécessaires pour pouvoir aider les producteurs de bovins de boucherie à étendre leurs marchés et à accroître leurs ventes. Il a nommé son conseil d'administration, puis il s'est préparé à instaurer un régime national de retenues pour financer ses activités. Le Conseil a appuyé le nouvel organisme au cours de l'année alors qu'il travaillait avec les provinces membres à mettre en place ce régime.

Deuxièmement, le Conseil encourage le dynamisme, la compétitivité et la rentabilité des secteurs et coopère avec eux afin de renforcer leur capacité à répondre aux besoins du marché. Il engage ces secteurs à se prévaloir des possibilités d'exportation, à relever leurs normes de salubrité alimentaire, à mieux gérer la chaîne d'approvisionnement et à adopter d'autres mesures dont pourraient bénéficier les industries canadiennes de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Il fournit aussi une orientation concernant les avantages relatifs et le processus à suivre pour la création d'offices de promotion et de recherche.

Troisièmement, le Conseil s'applique à améliorer continuellement l'efficacité, la transparence et la responsabilité dans ses activités. À cette fin, il améliore sa planification stratégique, ses processus globaux de divulgation et ses modes de fonctionnement.

## FAITS SAILLANTS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES POUR 2002-2003

### COMMERCIALISATION ORDONNÉE

#### Renouvellement des accords fédéraux-provinciaux

Le Conseil, de concert avec les provinces, les territoires et les divers segments de l'industrie, a joué un rôle de premier plan pour ce qui est d'aider les offices nationaux de commercialisation à renouveler les accords fédéraux-provinciaux-territoriaux qui constituent l'assise juridique des systèmes de gestion de l'offre. L'accord fédéral-provincial expose les responsabilités des partenaires du système de gestion de l'offre pour le poulet. Les gouvernements fédéral et provinciaux, les organismes de surveillance et les offices de commercialisation ont signé un nouvel accord sur la commercialisation du poulet en 2001. Les organismes des secteurs des oeufs de consommation, des oeufs d'incubation de poulet à chair et du dindon continuent de réaliser des progrès dans la négociation de nouveaux accords fédéraux-provinciaux.


#### Rapport du Forum sur la sensibilisation à la mondialisation

À l'occasion de son 30<sup>e</sup> anniversaire, le Conseil a publié en mai 2002 un rapport clé sur la sensibilisation à la mondialisation dans les secteurs de la volaille et des oeufs. On y trouve un bon aperçu de la place qu'occupe le Canada sur les marchés de la volaille et des oeufs au 21<sup>e</sup> siècle. Ce rapport venait couronner un vaste projet mis en branle en 2001; ce projet a commencé par une conférence de sensibilisation à Ottawa, puis s'est poursuivi avec une série de colloques régionaux qui ont pris fin au début de 2002.

L'objectif visé était de faire participer les dirigeants de l'industrie à un dialogue sur les tendances et stratégies mondiales. Grâce à des exposés et à un dialogue avec des penseurs d'avant-garde, les participants ont pu cerner un certain nombre de menaces et de possibilités pour leur industrie. Ils ont également parlé du nouveau défi que devront relever les dirigeants de l'industrie, soit l'élaboration des stratégies qui permettront au Canada de prospérer dans le nouveau contexte mondial. Le rapport renferme un certain nombre de prescriptions et de recommandations formulées par les participants.

# Conseil national des produits agricoles (CNPA)

## APERÇU

Créé en 1972 en vertu de la Loi sur les offices des produits agricoles , le Conseil national des produits agricoles (CNPA) relève directement du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Le rôle du Conseil, conformément à la partie II de la Loi, est de surveiller les régimes canadiens de commercialisation ordonnée pour la volaille et les oeufs et, en vertu de la partie III de la Loi, de superviser les activités de l'Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins.

## CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Dans l'exécution de ses fonctions, le Conseil consulte régulièrement les gouvernements de toutes les provinces et de tous les territoires qui manifestent un intérêt pour la création ou l'exercice des pouvoirs d'un ou de plusieurs offices établis en vertu de la Loi.

En plus de ses responsabilités législatives qui visent à examiner les activités, les ordonnances et les règlements de chaque office, à mener des enquêtes sur les plaintes concernant les décisions prises par les offices et à enquêter sur le bien-fondé de la création de nouveaux offices, le Conseil entreprend des activités discrétionnaires dans le but de promouvoir le dynamisme et d'accroître la compétitivité des secteurs qu'il supervise. Le Conseil s'est engagé à collaborer avec les secteurs pour relever les défis et saisir les occasions qui découlent d'importants changements dans les politiques agroalimentaires, des tendances dans le commerce et des besoins des marchés intérieur et étranger.

Le Conseil est actuellement composé d'une présidence à plein temps et de sept membres à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil à l'échelle du Canada. Les membres du Conseil représentent tous les aspects du secteur des oeufs et de la volaille, ainsi que d'autres secteurs de l'agroalimentaire, depuis l'industrie primaire jusqu'à la transformation ultérieure. Lorsqu'il fait ces nominations, le gouvernement en conseil cherche à faire en sorte qu'un tiers des membres représente les provinces de l'Ouest, un autre tiers les deux provinces centrales, et un tiers les quatre provinces de l'Atlantique.

## OBJECTIF

En vue de s'acquitter de sa mission qui consiste à promouvoir le dynamisme et la compétitivité des secteurs qu'il supervise, le Conseil poursuit trois objectifs stratégiques :

Premièrement, le Conseil veille à ce que les systèmes de gestion de l'offre pour la volaille et les oeufs fonctionnent dans le meilleur intérêt de tous les intervenants, notamment des producteurs, des consommateurs, de l'industrie et du gouvernement. Il exerce une supervision transparente et responsable des offices canadiens de commercialisation du poulet, du dindon, des oeufs et des oeufs d'incubation de poulet à chair, ainsi que de l'Agence nationale de recherche sur la promotion des bovins de boucherie. Il collabore avec ses partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux, et travaille au renouvellement des accords afin de renforcer les systèmes de gestion de l'offre.



Utiliser des pratiques des gestion efficaces

- Le fonds renouvelable est bien géré et il répond aux besoins depuis 1980. Le Conseil du Trésor a demandé un examen du mandat et de la viabilité du fonds en 2002, et celui-ci a satisfait à toutes les conditions fixées. Des systèmes de contrôle financier et de comptabilité de gestion sont en place pour permettre à l'Agence de surveiller ses dépenses afin de répondre à ses besoins opérationnels et de respecter les plafonds de prélèvement.

Bâtir des communications efficaces


- Des rencontres et des consultations constructives ont eu lieu tout au long de l'année avec les organismes de réglementation et avec l'industrie. Une vaste gamme de rapports statistiques est accessible à l'industrie, aux gouvernements et aux parties intéressées, et on peut également consulter sur le site Web de l'APCM à l'adresse [www.cpm-aacpm.gc.ca](http://www.cpm-aacpm.gc.ca).

29 p. 100 des poules de pari offertes (96 694 sur 330 459) ont été vérifiées, et aucun problème n'a été décelé.

- On signale des progrès soutenus dans l'installation d'un système comptable indépendant qui permettra de vérifier l'ensemble des calculs et des paris en regard des données des systèmes de totalisation. L'APCM est le premier organisme de réglementation au monde à mettre au point et à utiliser un tel système. L'installation est terminée à Hastings Park et touche à sa fin à Woodbine. Les grands circuits restants suivront en 2003-2004. Le système sera en mesure de déceler de façon indépendante de nombreux types d'activités frauduleuses et d'alerter l'APCM.
- On a revu plus de 7 000 poules de pari spécial de type « Loto » après le scandale du « Pick 6 » aux États-Unis (fraude de plus de 3,1 millions de dollars US à la Breeders' Cup). Aucun problème n'a été décelé au Canada. L'APCM a publié une nouvelle politique sur les poules de pari Loto « N » le 3 février 2003 afin de renforcer ses mesures d'application
- On a analysé 56 000 échantillons officiels prélevés sur des chevaux sélectionnés afin de déceler des cas de dopage éventuels. On a constaté que 0,16 p. 100 des échantillons renfermaient des substances interdites. Pas moins de 46 drogues et métabolites différents ont été décelés dans les échantillons positifs. Quatre d'entre eux, soit le *clonidine*, l'*altenac*, l'*oxycodone* et l'*oxymorphone*, étaient pour la première fois au Canada.
- Le Laboratoire de recherche et de référence de l'APCM a produit, en octobre 2002 et en mars 2003, deux ensembles d'échantillons destinés à des épreuves de compétence. Celles-ci servent à déterminer l'efficacité des laboratoires contractuels à analyser et à quantifier les drogues décelées dans des échantillons d'urine et de sang. Les laboratoires contractuels ont obtenu un taux de détection de 100 p. 100 dans tous les cas.
- Une nouvelle version de l'Annexe des drogues a été publiée en 2002. La brochure renferme de l'information sur 93 drogues différentes, et elle est couramment utilisée par les vétérinaires et les professionnels du cheval au Canada et à l'étranger.

# INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

## Agence canadienne du pari mutuel (ACPM)

L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM)  a comme mandat de protéger le public parieur contre les pratiques frauduleuses dans les hippodromes en garantissant l'intégrité du pari mutuel. Ce mandat découle de l'application du *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* en vertu de l'article 204 du *Code criminel*. Au cours de 2002-2003, l'ACPM a offert une supervision efficace et efficace du pari mutuel à l'aide des ressources provenant du prélevement fédéral. Elle a aussi aidé à maintenir la viabilité de l'industrie du pari mutuel au Canada en offrant des programmes de surveillance qui contribuent à l'image positive des courses de chevaux et en faisant la promotion de ces programmes.

- L'ACPM recouvre intégralement ses coûts et tire la totalité de son financement d'un prélevement fédéral effectué sur chaque dollar parié sur les courses de chevaux au Canada.
- Au cours de 2002-2003, le volume brut des paris s'est établi à 1,85 milliard de dollars. Le prélevement fédéral correspond à 0,8 p. 100 de chaque dollar parié au Canada. La plus grande partie de chaque dollar parié revient aux gagnants.



En 2002-2003, les recettes de l'ACPM se sont chiffrées à 14,8 millions de dollars et les dépenses à 14,6 millions.

## RÉSULTATS STRATÉGIQUES POUR 2002-2003 OBJECTIFS CLÉS ET RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Proposer des modifications au *Règlement sur la surveillance du pari mutuel*

Des progrès sensibles ont été réalisés dans le processus de réglementation et de consultation visant à prendre en compte les progrès de la technologie, à répondre aux attentes des parieurs (choix plus nombreux), à supprimer des dispositions désuètes et à régler certaines questions d'administration et de régie interne. Diverses modifications ont été approuvées par le ministre et publiées dans la partie II de la *Gazette du Canada*, le 18 juillet 2002. Un ensemble de modifications du Règlement a fait l'objet d'une publication préalable dans la partie I de la *Gazette du Canada* en décembre 2002.

Assurer des activités d'application et de surveillance efficaces et efficaces.

La prestation efficace et efficiente des activités de surveillance et d'application a permis de protéger le public parieur contre les pratiques frauduleuses tout au long de 2002-2003.

- Un agent de l'ACPM est en place dans chaque hippodrome à chaque jour de course pour assurer le respect de toutes les politiques et de tous les règlements relatifs au pari.
- Les programmes de contrôle-vidéo des courses et de photo d'arrivée ont été offerts à 40 hippodromes, pour un total de 2 835 jours de course.
- On a procédé à la vérification de 100 p. 100 des systèmes de pari ainsi qu'à des vérifications ponctuelles lorsque des modifications ont été apportées aux logiciels.

Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPACFC) – Frais d'enregistrement	Service de réglementation	Règlements de la LPACFC	1 360 \$	Au moment de l'enregistrement d'un prêt, les institutions financières versent à AAC des frais représentant 0,85 % du montant emprunté. Ces droits sont facturés aux institutions financières et sont basés sur les résultats d'une étude, portant sur l'analyse des risques, terminée il y a quatre ans. Les frais couvrent les pertes sur prêts potentielles en raison de défauts de remboursement ainsi que le salaire du personnel de la LPACFC.	Une étude portant sur l'analyse des risques a été entreprise, fondée sur la comptabilité de caisse et d'exercice, afin de déterminer le montant des frais nécessaire pour atteindre l'équilibre. Un comité consultatif étudie la loi actuelle.	Aucune norme de service en place pour le moment.
---	---------------------------	-------------------------	----------	---	--	--

Mesures du rendement – Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, 4 722 prêts, totalisant environ 160 millions de dollars, ont été garantis en vertu de la LPACFC.

Agence canadienne du pari mutuel – Fonds renouvelables	Service de réglementation	Article 204 du Code criminel.	15 567 \$	L'ACPM réalise chaque année des activités de planification à court et à long terme afin de déterminer les coûts du programme. Les sommes prélevées servent à financer toutes les opérations. Les prélèvements sont surveillés en permanence et l'ACPM dispose de plans d'intervention pour corriger la situation en cas de surplus ou de déficit.	Un processus officiel de consultation est en place à l'ACPM. Celle-ci consulte régulièrement l'industrie des courses de chevaux sur toute politique ou modification apportée aux règlements. Le secteur englobe les hippodromes, les organismes de réglementation provinciaux et les intervenants. L'ACPM consulte les représentants du secteur lorsque des modifications aux prélèvements sont proposées.	L'Agence se conforme entièrement aux procédures du Conseil du Trésor concernant le fonctionnement d'un fonds renouvelable. L'ACPM donne en sous-traitance la majorité de ses programmes de surveillance. Tous les sous-traitants doivent respecter la norme de service; ils sont contrôlés et surveillés afin de voir à ce qu'ils offrent une prestation efficace et efficiente des activités de surveillance et d'application. Les représentants de l'industrie des courses de chevaux et les parieurs peuvent faire part de leurs préoccupations à la directrice exécutive de l'ACPM ou à la haute direction d'AAC.
--	---------------------------	-------------------------------	-----------	---	--	---

Mesures du rendement – Un agent de l'ACPM est en place dans chaque hippodrome à chaque jour de course pour voir à ce que toutes les politiques et tous les règlements relatifs au pari soient respectés. Les services de contrôle-véo des courses et de photo d'arrivée ont été offerts à 40 hippodromes, pour un total de 2 835 jours de course.



# MODÈLE DE RAPPORT POUR L'INFORMATION CONCERNANT L'IMPUTATION AUX CLIENTS EXTÉRIEURS

NOM DE L'ACTIVITÉ S'ASSOCIANT À DES FRAIS D'UTILISATION	TYPE DE FRAIS	POUVOIR DE FIXER DES FRAIS D'UTILISATION (P. EX. PRÉVU PAR UNE LOI, UN RÈGLEMENT)	RECETTES RÉELLES 2002-2003 (EN MILLIERS DE DOLLARS)	COÛT TOTAL PRÉVU POUR FOURNIR LE BIEN OU LE SERVICE	CONSULTATION ET ANALYSE	NORME DE SERVICE
Programme des pâturages communautaires – Frais	Autres biens et services	Paragraphe 9.1 de la Loi sur le rétablissement agricole des Prairies. Décisions n° 820933 et n° 821230 du Conseil du Trésor (CT) (31 mai 1994) pour l'approbation de l'autorisation du crédit net. Décision n° 763547 du CT (17 avril 1979) pour l'approbation de la formule de recouvrement des coûts.	10 469 \$	Le programme comporte deux objectifs. Le premier concerne la gérance de l'environne- ment et le second, l'allocation d'avantages économiques à l'industrie et aux producteurs privés. En ce qui concerne ce dernier objectif, les coûts sont récupérés par le biais d'en- tentes sur les frais d'utilisation. Le coût des services directs offerts aux clients est pra- tiquement récupéré en entier.	Chaque pâturage comprend un comité consultatif formé de six représentants choisis parmi sa clientèle. Ces comités sont consultés avant l'application de toute augmentation des frais.	De nombreuses conditions entourent l'application du programme. Les conflits relatifs aux questions de rendement sont traités au cas par cas par les administrateurs du programme.

Mesures du rendement – Les pâturages communautaires de l'Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP) offrent la possibilité aux producteurs de bétail de diversifier ou d'accroître la production de leur exploitation privée en leur allouant des privilèges de pâturage, des soins pour leurs animaux et l'accès à des taureaux de bonne qualité pour l'accouplement de leurs vaches. Les données recueillies sur le détail des clients démontrent que la conception de bovins dans les pâturages de l'ARAP se situe bien à l'intérieur de normes tout à fait acceptables et que la majorité des clients sont satisfaits de la qualité des veaux engendrés par les taureaux dans le cadre du programme de monte en liberté.

Loi sur la stabilisation du revenu net (LSRN) – Frais d'enregistrement	Autres biens et services (recettes applicables à un crédit – part des frais administratifs)	Loi sur la protection du revenu agricole (LPRA). Conformément au paragraphe 6.3, de la LPRN, le ministre d'AAC peut ajuster les frais relatifs au partage des coûts après consultation avec le Comité national du CSRN.	9 490 \$	Les frais couvrent 80 % des coûts d'administration du programme. Les frais de fonctionnement du programme ont été de 11,7 millions de dollars.	Le Comité national du CSRN contribue à l'administration du programme. Il doit comprendre entre six et dix producteurs provenant des groupes sectoriels.	Le programme du CSRN publie chaque semaine des normes de services et des rapports sur les niveaux réels de service. Il met une ligne sans frais à la disposition des clients pour répondre à leurs questions et recevoir leurs plaintes. Des sondages de la clientèle sont effectués tous les trois ans. Il existe aussi un sous-comité d'appel constitué de représentants du gouvernement et des producteurs.
--	--	---	----------	---	--	---

# CONTEXTE DE L'IMPUTATION AUX CLIENTS EXTÉRIEURS

Le gouvernement fédéral a entrepris, dès le début de la Confédération, d'imposer des frais à ses clients externes et aujourd'hui, il applique cette politique à une foule d'activités diverses. Les frais imputés sont liés soit à des biens ou à des services qu'un usager externe reconnaissable reçoit, abstraction faite de ce qui est offert au contribuable normal, soit au coût de réglementation d'une activité. La nouvelle politique du Conseil du Trésor sur l'imputation aux clients extérieurs exige qu'il y ait une plus grande responsabilisation et que l'accent soit mis sur l'établissement, la modification et la gestion permanente des frais externes. L'idée générale est d'améliorer la transparence, d'accroître la responsabilisation envers le Parlement et la population et d'offrir aux intervenants une occasion réelle d'apporter leur contribution.

Afin de mettre en oeuvre la nouvelle politique, AAC a remis sur pied le Groupe de travail sur les frais d'utilisation du portefeuille de l'Agriculture, qui est responsable de l'élaboration et de la mise en application d'un cadre relatif aux frais d'utilisation, afin d'orienter la direction dans l'établissement des frais d'utilisation pour l'ensemble du portefeuille. Des travaux sont en cours en vue d'élaborer un guide sur les recettes et le recouvrement de coûts à l'intention des gestionnaires de programme; ce guide sera affiché sur le site Web d'AAC. Il contiendra un inventaire de tous les programmes du portefeuille d'AAC qui exigent des frais d'utilisation.

Vous trouverez aux pages suivantes un modèle complet de rapport d'information pour l'imputation des clients extérieurs d'AAC.

TABLEAU 10 : FONDS RENOUELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Recettes	14,9	14,9	15,6
Dépenses	14,1	14,6	15,6
Écart au profit	0,8	0,3	0,0
Ajouter les postes ne nécessitant pas une utilisation de fonds :			
Dépréciation / amortissement	0,5	—	0,1
Changements dans le fonds de roulement	(0,6)	0,6	—
Autres changements	0,6	(1,2)	—
Activités d'investissement :			
Acquisition de biens amortissables	(0,1)	(0,4)	(0,1)
Excédent ou déficit (avant)	1,2	0,5	—
Autorisation : excédent cumulé (réduction)	3,7	3,1	3,1

- Remarques :
- Une « marge de crédit » de 2 millions de dollars a été approuvée comme étant la somme maximale pouvant être retirée du Trésor en tout temps.
  - L'autorisation inclut la réduction de 2 millions de dollars.

TABLEAU 11 : PASSIF ÉVENTUEL — AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

PASSIF ÉVENTUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)	31 MARS 2001	31 MARS 2002	A JOUR, AU 31 MARS 2003
ÉLÉMENTS DU PASSIF ÉVENTUEL			
Liéges	6,6	3,3	3,5
Garanties	915,1	708,1	649,6
Total	921,6	711,5	653,1

1 Ces montants tiennent compte du passif éventuel estimatif du Ministère, lié aux garanties offertes aux termes de la Loi sur les programmes de commercialisation agricole et de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative.



TABLEAU 9 : SOMMAIRE DE L'ÉTAT DES GRANDS PROJETS DE L'ÉTAT

ÉTAT DES GRANDS PROJETS DE L'ÉTAT		
NOM DU PROJET	SERVICE NATIONAL D'INFORMATION SUR LA TERRE ET LES EAUX	
PHASE DU PROJET	DÉFINITION DU PROJET	
1. APERÇU	<p>Le Service national d'information sur la terre et les eaux (SNITE) est une initiative d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) prévue au titre du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA). Il vise à donner aux responsables des décisions liées à l'utilisation des terres les renseignements environnementaux et les outils nécessaires pour soutenir et orienter les activités de planification et de gestion locales et régionales. Le Service vient appuyer les objectifs du gouvernement en matière d'investissement dans des systèmes d'information de pointe qui permettent une meilleure utilisation des terres et contribuent à protéger les eaux de surface et les eaux souterraines de l'incidence des activités industrielles et agricoles.</p> <p>Le SNITE fournira un accès en ligne aux données géographiques détaillées et aux modèles d'interprétation nécessaires à la planification de la croissance agricole. Il faudra entre autres normaliser des systèmes d'information géographique nationaux et régionaux pour offrir au grand public des renseignements sur les sols, l'eau, l'air et la biodiversité. Le SNITE sera conçu en collaboration avec le secteur, les provinces et les territoires pour offrir aux producteurs les outils et l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions liées à l'utilisation des terres dans le respect de l'environnement.</p>	
2. MINISTÈRES RESPONSABLES ET PARTICIPANTS	<p>Ministère promoteur : Agriculture et Agroalimentaire Canada</p> <p>Autorité contractante : A déterminer</p> <p>Ministères participants : En cours de négociation</p>	
3. PRINCIPAL ENTREPRENEUR ET PRINCIPAUX SOUS-TRAITANTS ET ADRESSES	<p>Aucun au moment de la rédaction du présent rapport.</p>	
4. PRINCIPAUX JALONS		
5. RAPPORT D'ÉTAPE ET EXPLICATION DES ÉCARTS	<p>Jalon</p> <p>Approbation préliminaire du projet</p> <p>10 avril 2003</p> <p>Création d'un bureau de gestion de projet</p> <p>30 juin 2003</p> <p>Validation de principe</p> <p>31 mars 2004</p> <p>Préparation d'un plan détaillé et de la documentation</p> <p>liée à l'approbation définitive du projet</p> <p>31 mars 2004</p> <p>Obtention de l'approbation définitive du projet</p> <p>31 mars 2004</p>	
6. AVANTAGES INDUSTRIELS	<p>Le projet du SNITE a reçu son approbation préliminaire le 10 avril 2003 et a été désigné comme un grand projet de l'État. La phase de définition du projet s'étendra sur une année complète et se soldera par une demande d'approbation définitive du projet. Il n'y a aucun écart à signaler à ce stade-ci.</p> <p><b>Le SNITE est un programme national qui utilisera des renseignements provenant de toutes les provinces et en fournira à ces dernières. Le Bureau de gestion de projet sera situé à Regina et la validation de principe reposera sur une application au Manitoba. L'étendue des avantages régionaux et industriels sera étudiée durant la phase de définition du projet.</b></p>	

TABLEAU 8 : PROJETS

PROJETS<sup>1</sup> PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (EN MILLIONS DE DOLLARS)

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	CÔÛT TOTAL ESTIMATIF <sup>2</sup>	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	
					DÉPENSES PRÉVUES	AUTORISATIONS TOTALES
Sécurité du système alimentaire	—	—	2,9	11,9	—	—
AgConnex	à déterminer <sup>3</sup>	—	—	14,8	—	—
Total Sécurité du système alimentaire						
Santé de l'environnement	10,0	—	0,1	0,6	—	—
Saskatchewan (Swift Current), Barrage Duclair						
Service national d'information sur la terre						
et les eaux (NLWIS)	100,1	—	—	0,4	—	—
Total Santé de l'environnement						
Innovations propices à la croissance	118,0	—	—	—	—	—
St. John's (Terre-Neuve), modernisation des installations	13,5	—	0,2	—	—	—
Charlottetown (I.-P.-É.), regroupement des opérations (F)	6,9	2,5	3,5	0,2	—	—
Kentville (N.-É.), modernisation des installations	10,0	—	—	—	—	—
Fredericton (N.-B.), modernisation des installations (I)	21,7	1,7	3,9	11,4	13,5	13,5
Lennoxville (Québec), rénovation des installations	8,5	—	—	—	—	—
de recherche en agriculture laitière						
Québec (St-Hyacinthe), Centre d'innovations	8,0	0,6	6,9	0,6	0,6	0,6
technologiques (F)						
Ste-Foy (Québec), agrandissement d'installations	30,0	—	0,1	—	—	—
London (Ontario), amélioration des installations (F)	7,5	0,3	—	—	—	—
Harlow (Ontario), modernisation des installations	10,0	—	0,1	—	—	—
Winnipeg (Manitoba), modernisation des installations (I)	24,0	—	—	1,0	—	—
Lethbridge (Alberta), nouvelles installations	29,9	6,6	14,0	4,0	3,9	3,9
polyvalentes (F)						
Agassiz (C.-B.), nouveau bureau-laboratoire (F)	18,0	9,0	—	—	0,0	0,0
Total Innovations propices à la croissance						
Total des projets de plus de 5 millions de dollars						
	298,2	20,7	31,5	30,0	33,4	27,8

Remarques :

1 Cette liste comprend tous les projets d'immobilisations actuels approuvés dont la valeur est estimée à plus de 5 millions de dollars.

2 Le coût total estimatif actuel inclut à la fois les dépenses engagées au cours des exercices précédents et celles prévues pour 2002-2003 et au-delà.

3 L'approbation préliminaire pour la mise en oeuvre du projet se chiffre à 21,94 millions de dollars. On est en train de redéfinir et de restructurer le concept du projet en projets distincts, faciles à gérer et de moindre envergure.

4 Le coût total estimatif actuel n'englobe pas les ressources pour AgConnex. Voir note 3 ci-dessus.

(F) indique une estimation fondée

(I) indique une estimation indicative



TABLEAU 7 : EXIGENCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES PAR ORGANISATION ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE

COMPARAISON ENTRE LES DÉPENSES PRÉVUES ET LES AUTORISATIONS TOTALES DU RPP 2002-2003 ET LES DÉPENSES RÉELLES, PAR ORGANISATION ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE  
(EN MILLIONS DE DOLLARS) (MONTANTS NETS)

ORGANISATION/ÉQUIPE	RÉSULTAT STRATÉGIQUE			
	SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE	SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT	INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE	TOTAL
Environnement				
Prévu	17,4	57,1	2,2	76,7
Autorisations totales	20,1	67,0	2,6	89,8
Réel	20,2	67,2	2,6	90,0
Salubrité et qualité des aliments				
Prévu	14,9	0,7	0,4	16,0
Autorisations totales	16,4	0,8	0,4	17,5
Réel	16,7	0,8	0,4	17,9
Innovation et renouvellement				
Prévu	8,0	13,7	82,1	103,8
Autorisations totales	10,0	17,2	102,9	130,0
Réel	9,9	17,0	101,9	128,8
Questions internationales				
Prévu	18,7	0,1	6,5	25,3
Autorisations totales	19,9	0,1	6,9	26,9
Réel	20,8	0,1	7,2	28,0
Gestion des risques de l'entreprise				
Prévu	6,1	0,0	0,1	6,3
Autorisations totales	6,3	0,0	0,1	6,5
Réel	6,3	0,0	0,1	6,5
Programmes <sup>1</sup>				
Prévu	1 194,5	21,2	80,9	1 296,6
Autorisations totales	1 996,2	32,3	61,7	2 090,1
Réel	1 889,9	32,2	61,7	1 983,8
Équipes habitantes <sup>2</sup>				
Prévu	20,2	36,6	195,6	252,4
Autorisations totales	161,4	67,0	175,8	404,1
Réel	156,3	67,4	173,6	397,3
Bureaux ministériels <sup>3</sup>				
Prévu	0,7	28,7	21,6	50,9
Autorisations totales	1,1	27,8	24,4	53,3
Réel	0,4	19,9	19,6	39,9
Total des dépenses prévues	1 280,4	158,1	289,4	1 827,8
Autorisations totales	2 231,4	212,1	374,7	2 818,2
Total des dépenses réelles	2 120,5	204,7	367,1	2 692,3

Remarques :

- 1 Les ressources de l'équipe de la prestation des programmes sont considérablement plus élevées que celles des autres équipes, car elles incluent des ressources pour les subventions et les contributions. Les dépenses prévues, les autorisations et les montants réels relatifs aux subventions et aux contributions faites par l'équipe de la prestation des programmes sont les suivants : Sécurité du système alimentaire (1 184,9 millions de dollars; 1 961,7 millions de dollars et 1 854,5 millions de dollars); Santé de l'environnement (20,6 millions de dollars; 30 millions de dollars et 29,9 millions de dollars) et innovations propices à la croissance (80,2 millions de dollars; 59,1 millions de dollars et 59,1 millions de dollars).
- 2 Les équipes habitantes comprennent l'équipe des biens, l'équipe des communications et des consultations, l'équipe des finances, l'équipe des ressources humaines, l'équipe des systèmes d'information, l'équipe des politiques et de la planification, l'augmentation du système alimentaire, des autorisations à partir des dépenses prévues reflète le financement reçu par le truchement du Budget supplémentaire des dépenses pour des subventions aux collèges de médecine vétérinaire d'une valeur de 113 millions de dollars.
- 3 Les bureaux ministériels comprennent les bureaux de la direction, le Secrétariat rural et le Secrétariat aux coopératives, le Conseil national des produits agricoles, les Services juridiques, la Commission de révision, le groupe de la vérification et de l'examen et les bureaux du sous-ministres adjoints.
- Les dépenses prévues sont celles indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 et sont équivalentes au Budget principal des dépenses d'AAC.
- Les autorisations totales tiennent compte du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses 2002-2003 et des transferts d'affectation reçus durant l'exercice 2002-2003, ainsi que des ajustements des postes législatifs (total combiné de 990,4 millions de dollars). Parmi les postes les plus importants : financement temporaire du Compte de stabilisation du revenu net [CSRN] (595 millions de dollars); subventions aux collèges de médecine vétérinaire (113 millions de dollars); recouvrements relatifs au Programme canadien du revenu agricole [PCRA] (96,6 millions de dollars); report prospectif du budget de fonctionnement (19 millions de dollars); report de fonds des programmes complémentaires de protection du revenu de l'exercice 2001-2002 (18,5 millions de dollars).
- Les montants réels reflètent les dépenses réelles engagées durant l'exercice 2002-2003, telles qu'elles sont indiquées dans les comptes publics.



- Les dépenses prévues sont celles indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 et sont équivalentes au Budget principal des dépenses d'AAC.
- Les autorisations totales tiennent compte du Budget principal des dépenses 2002-2003 et des transferts d'affectation reçus durant l'exercice 2002-2003, ainsi que des ajustements des postes législatifs (total combiné de 883,3 millions de dollars pour les subventions et les contributions). Parmi les postes les plus importants : financement temporaire du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) (592,5 millions de dollars); subventions aux collèges de médecine vétérinaire (113 millions de dollars); recouvrements relatifs au Programme canadien du revenu agricole (PCRA) (93,7 millions de dollars); report de fonds des programmes complémentaires de protection du revenu de l'exercice 2001-2002 (18,5 millions de dollars).
- Les montants réels relèvent les dépenses réelles engagées durant l'exercice 2002-2003, telles qu'elles sont indiquées dans les comptes publics.

Remarques :

TABLEAU 6 SUITE				2000-2001	2001-2002	2002-2003
				RÉEL	RÉEL	DÉPENSES AUTORISATIONS PRÉVUES TOTALES RÉEL
Aide pour l'élimination des surplus de pommes de terre à l'Île-du-Prince-Édouard				14,6	—	—
à la suite de la découverte de la gale verruqueuse de la pomme de terre				—	—	—
Paie par le gouvernement en conseil au profit des producteurs de denrées agricoles				62,0	29,7	—
en vertu de la Loi sur la protection du revenu agricole				—	—	—
Contributions d'aide au revenu pour les agriculteurs, dans le cadre du Programme				11,9	16,4	13,1
des avances printanières (PAP)				—	—	—
Contributions versées au Conseil canadien de la sécurité, en appui à la Semaine nationale				0,0	—	—
de sécurité à la ferme				—	0,0	—
Contributions versées pour le contrôle du virus de la sharka				—	4,3	5,3
Contributions pour la gestion des risques agricoles. Paiements relatifs à la Loi sur la				—	2,2	—
protection du revenu agricole				550,0	—	—
Contributions dans le cadre du Programme d'aide à l'industrie agroalimentaire				0,5	—	1,5
Contributions versées pour la transition vers des programmes de gestion des risques				—	—	597,5
Santé de l'environnement				1 724,5	1 770,2	1 779,6
Contributions versées au Conseil canadien de la sécurité à la ferme en appui à la				—	—	—
Semaine nationale de sécurité à la ferme				—	—	—
Contributions aux agriculteurs et éleveurs véritables, à des groupes d'agriculteurs et à de petites				—	—	—
collectivités du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la région de la rivière de la				5,3	7,1	5,4
Paix en Colombie-Britannique pour la mise en place d'un approvisionnement fiable en eau				—	—	—
Contributions pour faciliter l'adaptation et le développement rural dans les secteurs				2,2	2,5	3,0
de l'agriculture et de l'agroalimentaire (FCADR)				0,1	—	—
Contributions dans le cadre du Programme d'aide à l'industrie agroalimentaire				—	—	—
Contributions pour la mise en œuvre du Plan d'action 2000 sur les changements climatiques				7,6	9,6	10,3
Innovations propices à la croissance				0,8	—	—
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole				—	—	—
Programmes transitoires pour les viandes rouges				—	—	—
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole				—	—	—
Programme d'innovation agroalimentaire				3,8	0,6	—
Initiatives prises dans le cadre des ententes sur le développement économique et régional				0,4	—	—
Contributions dans le cadre du Programme des routes utilisées pour le transport du grain des Prairies				—	22,9	46,2
Contributions dans le cadre du Programme canadien d'agro-infrastructure				16,8	5,3	—
Contributions pour faciliter l'adaptation et le développement rural dans les secteurs				6,0	5,8	7,5
de l'agriculture et de l'agroalimentaire (FCADR)				1,7	1,7	1,7
Contributions à l'usine pilote d'extraction de protéines, d'huiles et de fécules (POS)				0,8	0,8	0,9
Contributions d'appui aux organismes œuvrant dans la recherche et le développement en agriculture				2,1	2,8	1,6
Contributions dans le cadre de l'Initiative du Partenariat rural canadien				10,7	13,6	8,3
Contributions dans le cadre du Programme de commerce agroalimentaire				0,5	0,6	—
Contributions dans le cadre du Programme d'aide à l'industrie agroalimentaire				—	—	—
dans les collectivités à faible revenu				—	—	0,2
TOTAL DES CONTRIBUTIONS				1 719,9	1 834,6	1 819,9
Total des contributions législatives				484,6	517,4	509,4
Total des contributions votées				1 291,3	1 317,2	1 310,5
TOTAL DES PAIEMENTS DE TRANSFERT				1 806,2	1 868,9	1 889,6
Total des subventions et des contributions législatives				484,6	517,4	509,6
Total des subventions et des contributions votées				1 321,6	1 351,5	1 310,0
TOTAL DES PAIEMENTS DE TRANSFERT				2 172,9	2 220,4	2 399,6
Total des subventions et des contributions législatives				1 161,1	1 161,1	1 161,1
Total des subventions et des contributions votées				903,8	1 059,3	1 238,5

## TABEAU 5 : PAIEMENTS LÉGISLATIFS

LES PAIEMENTS DE TRANSFERT LÉGISLATIFS SONT COMPRIS DANS LE TABLEAU FINANCIER 6 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

## TABEAU 6 : PAIEMENTS DE TRANSFERT (SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS)

PAIEMENTS DE TRANSFERT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (EN MILLIONS DE DOLLARS)

RÉSULTATS STRATÉGIQUES	2000-2001 2001-2002 2002-2003			
	REEL	REEL	DÉPENSES PRÉVUES	AUTORISATIONS TOTALES REEL
<b>SUBVENTIONS</b>				
(L) Subventions aux organismes créés sous le régime de la Loi sur les offices de produits agricoles	—	—	0,1	0,6
Subventions aux organismes pour faciliter l'adaptation et le développement rural dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire (FCADR)	4,7	6,0	5,3	4,6
Subventions à l'Université de la Saskatchewan pour le Collège de médecine vétérinaire de l'Ouest	—	—	—	22,2
Subventions à l'Université de Guelph pour le Collège de médecine vétérinaire de l'Ontario	—	—	—	37,3
Subventions à l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard pour le Collège de médecine vétérinaire de l'Atlantique	—	—	—	18,0
Subventions à la Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal	—	—	—	35,5
Santé de l'environnement	4,7	6,0	5,5	117,6
Recherche dans le domaine de l'agriculture par les universités et d'autres organismes scientifiques au Canada	—	—	—	0,9
Subventions aux organismes dont les activités appuient la conservation et la mise en valeur du sol et de l'eau	0,0	0,0	0,0	0,0
Subventions aux organismes pour faciliter l'adaptation et le développement rural dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire (FCADR)	9,1	12,8	10,3	12,3
Innovations propres à la croissance	9,2	12,8	10,3	13,2
(L) Subventions aux organismes créés sous le régime de la Loi sur les offices de produits agricoles	—	—	0,1	—
Recherche agricole dans les universités et autres organismes scientifiques au Canada	0,8	0,7	1,0	—
Subventions aux organismes pour faciliter l'adaptation et le développement rural dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire (FCADR)	15,5	14,8	16,8	14,7
Total des subventions législatives	30,3	34,3	33,4	145,5
<b>TOTAL DES SUBVENTIONS</b>				
<b>CONTRIBUTIONS</b>				
(L) Paiements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	31,3	20,2	65,5	17,8
(L) Garanties de prêt relatifs à la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	0,0	2,7	4,0	2,8
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole – Programme d'assurance-récolte	222,6	231,4	227,3	255,3
(L) Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole – Compte de stabilisation du revenu net	226,1	249,5	212,6	278,7
(L) Dépenses en vertu de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques pour les paiements relatifs aux garanties dans le cadre du Programme d'avances prioritaires	—	12,3	—	9,0
Contributions dans le cadre du Programme de commerce agroalimentaire (PALA)	5,8	0,8	4,5	17,0
Contributions pour la gestion des risques agricoles – Programme canadien du revenu agricole (PCRA)	357,4	394,0	413,0	481,6
Contributions pour la gestion des risques agricoles	40,1	107,0	107,0	107,0
Contributions dans le cadre du programme d'Aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA), en vertu de la Loi sur la protection du revenu agricole	605,0	70,7	—	3,0
Contributions pour faciliter l'adaptation et le développement rural dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire (FCADR)	1,2	2,2	4,7	3,9
Paiements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole – Programmes complémentaires de protection du revenu	146,0	81,1	136,7	155,2
				57,3



### TABLEAU 3 : COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES, PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (EN MILLIONS DE DOLLARS)									
2000-2001					2001-2002				
RÉSULTATS STRATÉGIQUES									
Prévu	Autorisation	Réel	Prévu	Autorisation	Réel	Prévu	Autorisation	Réel	
1 796,5	1 949,7	1 823,8	1 318,5	1 966,6	1 874,4	1 280,4	2 231,4	2 120,5	Sécurité du système alimentaire
123,0	138,5	135,8	128,3	161,2	160,7	158,1	212,1	204,7	Santé de l'environnement
382,2	411,2	403,1	384,8	451,0	439,2	389,4	374,7	367,1	Innovations propices à la croissance
2 301,7	2 499,4	2 352,7	1 831,6	2 578,8	2 474,3	1 827,8	2 818,2	2 692,3	TOTAL

Remarques :

- Les dépenses prévues sont les mêmes que celles indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 et sont équivalentes au Budget principal des dépenses d'AAC.
- Les autorisations totales tiennent compte du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses 2002-2003 et des transferts d'affectation reçus durant l'exercice 2002-2003, ainsi que des ajustements des postes législatifs (total combiné de 990,4 millions de dollars). Parmi les postes les plus importants : financement temporaire du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) (595 millions de dollars); subventions aux collèges de médecine vétérinaire (113 millions de dollars); recouvrements relatifs au Programme canadien du revenu agricole (PCRA) (96,6 millions de dollars); report prospectif du budget de fonctionnement (19 millions de dollars); report de fonds des programmes complémentaires de protection du revenu de l'exercice 2001-2002 (18,5 millions de dollars).
- Les montants réels reflètent les dépenses réelles engagées durant l'exercice 2002-2003, telles qu'elles sont indiquées dans les comptes publics.

### TABLEAU 4 : RECETTES DISPONIBLES ET NON DISPONIBLES

RECETTES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (EN MILLIONS DE DOLLARS)					
2000-2001		2001-2002		2002-2003	
RECETTES RÉELLES	RECETTES RÉELLES	RECETTES RÉELLES	RECETTES PRÉVUES	AUTORISATIONS TOTALES	RECETTES RÉELLES
Recettes disponibles					
11,2	11,4	24,4	24,5	24,5	24,3
17,6	17,5	14,5	14,4	14,4	13,6
8,5	8,0	0,1	0,2	0,2	—
37,3	36,9	39,0	39,0	39,0	38,0
Non prévu					
Total des recettes disponibles					
57,2	56,3	59,0	59,0	59,0	58,0
Recettes non disponibles					
6,4	120,0	18,7	120,3	120,3	120,3
10,4	4,8	19,7	1,8	1,8	1,8
24,5	12,7	42,6	30,8	30,8	30,8
41,2	137,5	81,0	152,9	152,9	152,9
Non prévu					
Total des recettes non disponibles					
91,3	137,5	117,8	152,9	152,9	152,9
Total des recettes					
79,5	174,3	120,0	191,9	190,9	190,9



TABLEAU 2 : COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES COMPARATIVEMENT AUX DÉPENSES RÉELLES, PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (EN MILLIONS DE DOLLARS)

RÉSULTATS STRATÉGIQUES	ETP	FONCTION- NEMENT	EN CAPITAL	SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS	CONTRIBUTIONS LÉGISLATIVES	DÉPENSES BRUTES	DÉPENSES MOINS : RECETTES DISPONIBLES	DÉPENSES NETTES
Sécurité du système alimentaire	Prévu	1 261	119,5	0,3	675,5	509,5	1 304,9	1 280,4
	Autorisations totales	1 865	179,0	1,0	914,2	1 161,7	2 255,9	2 231,4
Santé de l'environnement	Prévu	1 441	137,4	14,4	20,6	172,4	14,4	158,1
	Autorisations totales	1 617	185,4	10,9	30,2	226,5	14,4	212,1
Innovations propices à la croissance	Prévu	2 620	273,4	32,1	83,9	389,5	0,2	389,4
	Autorisations totales	2 283	267,2	33,2	66,8	374,9	0,2	374,7
Total prévu		5 322	530,4	46,8	780,0	1 866,8	39,0	1 827,8
	Autorisations totales	—	639,2	45,1	1 011,2	2 857,2	39,0	2 818,2
Total réel		5 765	620,4	45,1	903,8	2 730,3	38,0	2 692,3

AUTRES RECETTES ET DÉPENSES

Moins : recettes non disponibles	Prévu	81,0	152,9	152,9
	Autorisations totales	81,0	152,9	152,9
Plus : coût des services fournis par d'autres ministères <sup>1</sup>	Prévu	33,4	38,6	38,6
	Autorisations totales	33,4	38,6	38,6
Coût net du programme	Prévu	1 780,2	2 704,0	2 704,0
	Autorisations totales	1 780,2	2 704,0	2 704,0
Réal		2 578,0		

Remarques :

ETP = équivalent temps plein

- Le coût des services fournis par d'autres ministères comprend les frais liés aux locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les contributions couvrant la part de l'employé pour les primes versées par le SCT, la protection relative aux accidents de travail fournie par Développement des ressources humaines Canada, ainsi que le traitement et les dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada.
- Les dépenses prévues sont celles indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 et sont équivalentes au Budget principal des dépenses d'AAC.
- Les autorisations totales tiennent compte du Budget principal des dépenses 2002-2003 et des transferts d'affectation reçus durant l'exercice 2002-2003, ainsi que des ajustements des postes législatifs (total combiné de 990,4 millions de dollars). Parmi les postes les plus importants : financement temporaire du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) (595 millions de dollars); subventions aux collèges de médecine vétérinaire (113 millions de dollars); recouvrements relatifs au Programme canadien du revenu agricole (PCRA) (96,6 millions de dollars); report prospectif du budget de fonctionnement (19 millions de dollars); report de fonds des programmes complémentaires de protection du revenu de l'exercice 2001-2002 (18,5 millions de dollars).
- Les montants réels reflètent les dépenses réelles engagées durant l'exercice 2002-2003, telles qu'elles sont indiquées dans les comptes publics.

TABLEAU 1 : SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

BESOINS FINANCIERS PAR AUTORISATION (EN MILLIONS DE DOLLARS)

2002-2003

Crédit	Programme d'Agriculture et Agroalimentaire	Dépenses	Autorisations	Dépenses
1	Dépenses de fonctionnement	437,7	522,6	508,1
5	Dépenses en capital	46,8	44,4	44,4
10	Subventions et contributions	780,0	1 011,2	903,8
(L)	Subventions aux organismes créés sous le régime de la Loi sur les offices de produits agricoles	0,2	0,6	–
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	65,5	17,8	17,8
(L)	Garanties de prêt en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	4,0	2,8	2,8
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole – Programme d'assurance-récolte	227,3	255,3	255,3
(L)	Paielements relatifs à la Loi sur la protection du revenu agricole – Compte de stabilisation du revenu net	212,6	278,7	278,7
(L)	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire – salaire et allocation d'automobile	0,1	0,1	0,1
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	53,7	71,5	71,5
(L)	Utilisation des recettes provenant de l'aliénation de biens excédentaires de l'État	–	3,6	3,6
(L)	Droits des agences de recouvrement	–	0,2	0,2
(L)	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel	–	3,1	(0,3)
(L)	Contributions pour la transition aux futurs programmes de gestion des risques	–	597,5	597,5
(L)	Dépenses effectuées en vertu de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques	–	9,0	9,0
TOTAL POUR LE MINISTÈRE				
		1 827,8	2 818,2	2 692,3

Remarques :

(L) signifie poste législatif

- Les dépenses prévues sont celles indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 et sont équivalentes au Budget principal des dépenses d'AAC.
- Les autorisations totales tiennent compte du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses 2002-2003 et des transferts d'affectation reçus durant l'exercice 2002-2003, ainsi que des ajustements des postes législatifs (total combiné de 990,4 millions de dollars). Parmi les postes les plus importants : financement temporaire du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) (595 millions de dollars), subventions aux collèges de médecine vétérinaire (113 millions de dollars), recouvrements relatifs au Programme canadien du revenu agricole (PCRA) (96,6 millions de dollars), report prospectif du budget de fonctionnement (19 millions de dollars), report de fonds des programmes complémentaires de protection du revenu de l'exercice 2001-2002 (18,5 millions de dollars).
- Les montants réels reflètent les dépenses réelles engagées durant l'exercice 2002-2003, telles qu'elles sont indiquées dans les comptes publics.

# TABLEAUX FINANCIERS

TABEAU 1	SOMMAIRE DES CRÉDITS APPRouvÉS
TABEAU 2	COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES
TABEAU 3	COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES
TABEAU 4	RECETTES DISPONIBLES ET NON DISPONIBLES
TABEAU 5	PAIEMENTS LÉGISLATIFS
TABEAU 6	PAIEMENTS DE TRANSFERT (SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS)
TABEAU 7	EXIGENCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES PAR ORGANISATION ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE
TABEAU 8	PROJETS
TABEAU 9	SOMMAIRE DE L'ÉTAT DES GRANDS PROJETS DE L'ÉTAT
TABEAU 10	FONDS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL
TABEAU 11	PASSIF ÉVENTUEL — AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA
REMARQUES :	

- Les montants figurant aux tableaux qui suivent ont été arrondis au million de dollars près. Pour cette raison, on a attribué la valeur 0,0 aux montants qui ne peuvent entrer dans cette catégorie.
- Compte tenu de l'arrondissement, le total des chiffres peut ne pas correspondre aux montants indiqués.
- À la suite de la modification apportée à la structure des activités en 2000-2001, les montants par résultat stratégique pour 2000-2001 représentent des attributions approximatives.
- Les **dépenses prévues** sont celles indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 et sont équivalentes au Budget principal des dépenses d'AAC. Les **autorisations totales** tiennent compte du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses 2002-2003 et des transferts d'affectation reçus durant l'exercice 2002-2003, ainsi que des ajustements des postes législatifs (total combiné de 990,4 millions de dollars). Parmi les postes les plus importants : financement temporaire du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) (595 millions de dollars); subventions aux collèges de médecine vétérinaire (113 millions de dollars); recouvrements relatifs au Programme canadien du revenu agricole [PCRA] (96,6 millions de dollars); report prospectif du budget de fonctionnement (19 millions de dollars); report de fonds des programmes complémentaires de protection du revenu de l'exercice 2001-2002 (18,5 millions de dollars).
- Les montants **réels** reflètent les dépenses réelles engagées durant l'exercice 2002-2003, telles qu'elles sont indiquées dans les comptes publics.



OBJETIFS DE LA SDD	ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE	RÉALISATIONS DU MINISTÈRE
4.4 Améliorer la gestion des déchets et des eaux usées	<p>Déterminer les possibilités d'économiser l'eau.</p> <p>Dresser et appliquer des plans de conservation de l'eau et optimiser les économies d'eau.</p> <p>Envisager l'achat éventuel d'équipement de valorisation de l'eau pour réduire la consommation.</p> <p>Utiliser les eaux ménagères pour l'aménagement paysager et l'irrigation quand c'est possible.</p>	<p>Un établissement a été vérifié pendant la période visée.</p> <p>Pendant la période précédente et la période actuelle, lorsque c'était possible et faisable, on a apporté les correctifs et appliqué les pratiques de gestion des emplois de l'eau et d'utilisation des eaux usées aux établissements vérifiés.</p>
4.5 Améliorer la gestion des immeubles	<p>Évaluer la consommation d'énergie.</p> <p>Dresser des plans de gestion de l'énergie.</p> <p>Offrir la formation nécessaire aux exploitants et gestionnaires des immeubles pour qu'ils puissent accroître l'efficacité énergétique.</p> <p>Mettre en oeuvre tous les programmes d'amélioration du rendement énergétique comportant des avantages économiques.</p>	<p>Deux établissements ont été vérifiés.</p> <p>Pendant la période précédente et la période actuelle, lorsque c'était faisable et rentable, on a apporté les correctifs et appliqué les mesures d'économie d'énergie aux établissements vérifiés.</p>
4.6 Améliorer la gestion du parc automobile	<p>Gérer le parc automobile selon les objectifs économiques et environnementaux établis dans la politique sur les véhicules automobiles du Conseil du Trésor.</p> <p>Optimiser le rendement du carburant et l'emploi de carburants de rechange.</p> <p>Réduire le nombre de véhicules et le kilométrage parcouru en service commandé.</p> <p>Acheter des véhicules dotés de moteurs de force appropriée à l'usage prévu.</p> <p>Vérifier les émissions et entretenir régulièrement les véhicules.</p>	<p>Rapport annuel du Ministère mis à jour. Pendant la période visée, nous avons acquis 126 véhicules, dont 112 fonctionnant avec un mélange d'éthanol carburant (E85).</p>
4.7 Améliorer la gestion des terres	<p>Identifier, classer et évaluer les sites préoccupants.</p> <p>Gérer les risques pour la santé humaine et l'environnement en procédant à une évaluation des risques et en appliquant des techniques de confinement, d'atténuation et de restauration.</p> <p>Examiner les contrats de tenure à bail conclus entre le gouvernement fédéral et des intérêts privés, pour s'assurer qu'ils contiennent des dispositions pertinentes sur la prévention de la contamination.</p>	<p>Mise à jour de l'inventaire annuel des sites contaminés du Ministère.</p> <p>Mise à jour de l'inventaire annuel des réservoirs de stockage du Ministère. De plus, durant la période visée, le Ministère a acquis cinq nouveaux réservoirs de stockage spécialisés et un nouveau réservoir de stockage doté d'un compartiment pour le stockage d'un mélange d'éthanol carburant (E85).</p>

## 4. DÉVELOPPEMENT DURABLE INTÉGRÉ AUX POLITIQUES, PROGRAMMES ET OPÉRATIONS DU MINISTÈRE

OBJETIFS DE LA SDD	ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE	RÉALISATIONS DU MINISTÈRE
4.1 Intégrer les principes du développement durable aux politiques et programmes	Sensibiliser les analystes des politiques et les hauts fonctionnaires au développement durable, pour qu'ils possèdent les connaissances, la capacité et les contacts nécessaires pour tenir compte des principes socioéconomiques et agroenvironnementaux quand ils offrent des conseils sur les politiques, programmes et lois.	AAC concevra et mettra en oeuvre un programme de formation sur l'évaluation environnementale et l'évaluation environnementale stratégique.
et programmes	Examiner les politiques, programmes et lois appliqués par le Ministère, du point de vue du développement durable, et coordonner avec d'autres ministères l'intégration de l'analyse du développement durable aux politiques.	Le Guide sur l'évaluation environnementale stratégique du Ministère a été révisé et mis à jour.
	Mener et publier des analyses des principales options et initiatives stratégiques et déterminer comment cette information a été utilisée pour accroître les retombées des mesures de développement durable.	AAC a amorcé des consultations avec les intervenants de divers secteurs sur l'élaboration d'une politique, et ce, conformément à l'accord (de principe) conclu par les ministères fédéral, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture en juin 2001, afin de produire un plan exhaustif d'accélération des interventions environnementales et du développement durable.
4.2 Promouvoir l'achat de produits et services écologiques	Promouvoir l'achat de biens et services respectueux de l'environnement.	La délégation du pouvoir d'acquisition et les modèles de prestation au sein d'AAC font l'objet d'un examen depuis quelque temps, de sorte que des changements importants ont été apportés et le sont encore. Le Ministère évalue actuellement les besoins de formation, et les activités de formation qui découleront de cet exercice porteront un volet sur l'acquisition de produits et services écologiques.
4.3 Améliorer la gestion des déchets	Employer des outils et méthodes de vérification des déchets afin de trouver des possibilités d'en réduire le volume.	Un établissement a été vérifié pendant la période visée. Pendant la période précédente et la période actuelle, lorsque c'était possible et faisable, on a apporté les correctifs et appliqué les mesures de réduction des déchets aux établissements vérifiés.
	Dresser et appliquer un plan d'action pour réduire la production de déchets.	Prévoir des flux de déchets distincts à la source quand ces services sont disponibles et applicables du point de vue opérationnel et économique.
	Composter les déchets organiques le plus possible.	Promouvoir les communications électroniques pour réduire l'emploi de papier.

OBJECTIFS DE LA SDD	ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE	RÉALISATIONS DU MINISTÈRE
3.2 Favoriser un dialogue éclairé avec divers intervenants pour diffuser l'information et le savoir afin d'éclairer la population sur les enjeux agro-environnementaux	<p>Collaborer avec le secteur et les divers intervenants pour diffuser l'information et le savoir afin d'éclairer la population sur les enjeux agro-environnementaux</p> <p>Faire connaître les progrès du secteur en matière d'agriculture et de production agroalimentaire durables.</p>	<p>En se fondant sur les travaux qui ont mené à la publication, en février 2000, des résultats de la première évaluation exhaustive de la performance environnementale du secteur agricole canadien (rapport intitulé <i>L'agriculture écologiquement durable au Canada : Rapport sur le projet des indicateurs agroenvironnementaux</i>), AAC, par le truchement du Programme national d'analyse et de rapport concernant la santé agroenvironnementale (PNARSA), a accentué ses efforts dans ce domaine et prévoit publier une mise à jour du rapport en 2005 (soit cinq ans après le premier) et, en 2008, un rapport plus complet incluant de nouveaux indicateurs. Le PNARSA comprend trois démarches complémentaires :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'élaboration d'une série complète d'indicateurs agroenvironnementaux scientifiques;</li> <li>2. l'établissement de liens entre ces indicateurs agroenvironnementaux et les données économiques pour projeter les résultats environnementaux futurs et évaluer les programmes et politiques actuels et prévus;</li> <li>3. la détermination de la valeur monétaire des coûts et avantages des impacts agroenvironnementaux.</li> </ol>
3.3 Créer des produits innovateurs sains	<p>Devenir avec ses partenaires et divers autres intervenants pour que le Canada soit un chef de file mondial et un centre d'excellence pour la recherche, la production et la commercialisation d'aliments fonctionnels et de nutraceutiques innovateurs, sains, de qualité supérieure, écologiques et efficaces.</p>	<p>Des fonds du Programme de partage des frais pour l'investissement (s'élevant en moyenne à 1,2 million de dollars par année) ont été affectés à 40 projets portant sur les constituants alimentaires qui influent sur la santé humaine. AAC surveille les travaux du Comité de la politique sur les aliments fonctionnels de Santé Canada et de son sous-comité sur la classification des produits. Ces groupes ont comme objectif de mettre au point un système de classification des produits et une politique provisoire sur les allégations de bienfaits pour la santé de certains produits, en vue d'élaborer un cadre stratégique efficace à long terme pour les produits assujettis à différents règlements (parce qu'ils sont à la fois un médicament et un aliment).</p> <p>AAC a lancé une série de discussions informelles à l'intention des responsables de la réglementation des aliments, pour que ceux-ci aient l'occasion de rencontrer les chefs de file du développement de nouveaux produits alimentaires et qu'ils puissent avoir un aperçu des technologies, produits et procédés de pointe mis au point tant au Canada qu'à l'étranger.</p> <p>Les gestionnaires et scientifiques d'AAC ont assisté à une conférence internationale sur la surveillance à long terme des organismes génétiquement modifiés organisée par Santé Canada en octobre 2002. Santé Canada a organisé des rencontres subséquentes en 2002 et en 2003 pour déterminer les possibilités de collaboration entre les deux ministères.</p> <p>Les scientifiques et agents de commercialisation d'AAC ont présenté leurs observations à Santé Canada au sujet du projet de règlement sur les produits de santé naturels.</p> <p>AAC a terminé quatre rapports qui ont abouti à de nombreuses initiatives et possibilités de promotion du secteur des aliments fonctionnels et des nutraceutiques au sein du gouvernement et dans la population. Ces études ont porté sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les avantages potentiels des aliments fonctionnels et des nutraceutiques pour le secteur agricole;</li> <li>• les économies potentielles liées aux aliments fonctionnels et aux nutraceutiques pour le système de santé;</li> <li>• une analyse des stratégies de financement des concurrents dans le secteur des aliments fonctionnels et des nutraceutiques (document de travail interne);</li> <li>• <i>Research Bench to Commercialization Case Studies</i> (Essais de commercialisation : études de cas, document de travail interne).</li> </ul>



OBJECTIFS DE LA SDD

ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE

RÉALISATIONS DU MINISTÈRE

3.1 Réduire les risques liés à la lutte antiparasitaire

Ouvrir avec le secteur et divers intervenants pour réduire les risques liés à la lutte antiparasitaire. Appuyer les activités de recherche et développement et enrichir les connaissances sur la lutte antiparasitaire en agriculture. Lancer des activités d'éducation et de sensibilisation afin de promouvoir la gestion intégrée des pesticides et les meilleures pratiques. Évaluer les options stratégiques susceptibles d'accroître la capacité du secteur à promouvoir l'introduction de produits antiparasitaires à risque réduit.

- Environ soixante-quinze projets ont été intégrés à huit études nationales portant sur les enjeux suivants :
1. Élaboration de stratégies de lutte biologique contre les insectes, les agents pathogènes et les mauvaises herbes pour les programmes de lutte antiparasitaire intégrée (LAI);
  2. Mise au point de technologies à risque réduit et de pratiques de gestion optimales pour la lutte contre les insectes et les acariens des fruits et des cultures de serre;
  3. Mise au point de technologies à risque réduit et de pratiques de gestion optimales pour la lutte contre les insectes et les acariens des grandes cultures;
  4. Mise au point de technologies à risque réduit et de pratiques de gestion optimales pour la lutte contre les maladies végétales;
  5. Biologie et écologie des mauvaises herbes et des végétaux envahissants et mise au point de technologies à risque réduit et de pratiques de gestion optimales pour les combattre;
  6. Mise au point de méthodes et de mécanismes d'évaluation des populations nuisibles, de prévision des infestations et d'évaluation de l'adoption des méthodes de LAI;
  7. Recherche sur la biologie et l'écologie des insectes et des acariens nuisibles et identification aux fins de la LAI;
  8. Recherche sur la biologie, l'étiologie et les rapports avec l'hôte des agents phytopathogènes aux fins de la LAI.
- En 2002-2003, deux nouveaux programmes ont été lancés à l'appui de l'objectif global du gouvernement fédéral, soit de faire progresser la gestion des pesticides et d'accroître la capacité de gestion environnementale du secteur agricole grâce au Programme des pesticides à emploi limité (PPEL) et au Programme de réduction des risques liés à l'emploi des pesticides. Grâce au PPEL, le gouvernement coordonnera et gèrera la préparation des demandes réglementaires soumises à l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA) pour les pesticides à emploi limité, y compris la conduite des essais au champ et les analyses de laboratoire visant la collecte de données à l'appui de l'homologation des nouveaux emplois des pesticides à emploi limité. En outre, il financera la recherche visant la commercialisation des pesticides à emploi limité qui comportent un risque réduit pour l'environnement en abordant des questions comme la gestion de la résistance et les invasions de ravageurs secondaires. Dans le cadre du Programme de réduction des risques liés aux pesticides, des stratégies sectorielles de réduction des risques seront élaborées dans le but de promouvoir l'emploi de pesticides à risque réduit et à emploi limité, ainsi que l'adoption de méthodes antiparasitaires de rechange, comme la LAI, pour réduire les risques que les pesticides comportent pour la santé et l'environnement.

## 2. DÉVELOPPEMENT DURABLE D'UN SECTEUR PROSPÈRE ET VIABLE

OBJECTIFS DE LA SDD	ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE	RÉALISATIONS DU MINISTÈRE
2.1 Accroître la productivité grâce à l'écocoefficacité	Créer des partenariats avec les autres ministères, le secteur et les divers intervenants pour mieux faire comprendre et connaître l'écocoefficacité et pour favoriser la mise au point et l'adoption d'outils, de technologies et de pratiques de gestion de l'écocoefficacité.	<p>Environ soixante-douze projets ont été intégrés à sept études nationales portant sur les enjeux suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meilleure compréhension de la dynamique des cycles des nutriments dans le sol;</li> <li>2. Gestion sécuritaire et efficace du fumier et d'autres amendements organiques;</li> <li>3. Emploi sécuritaire et efficace des engrais organiques et minéraux;</li> <li>4. Impacts des systèmes de production agroalimentaire sur les ressources en eau;</li> <li>5. Pratiques de gestion (agricoles) optimales pour la conservation et l'amélioration des ressources en eau;</li> <li>6. Tendances spatiales et temporelles à grandes échelles des ressources en eau affectées par l'agriculture;</li> <li>7. Utilisation plus efficace des interactions végétaux-microorganismes pour la gestion des nutriments.</li> </ol> <p>Activités du FCADR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'initiative de gérance de l'environnement en agriculture (IGEA) a favorisé l'écocoefficacité grâce à la promotion de pratiques de gestion optimales et de méthodes de production plus respectueuses de l'environnement.</li> </ul>
2.2 Accroître les investissements, élargir l'accès aux marchés, accentuer le développement des marchés des produits agricoles et agroalimentaires, et enrichir les connaissances qui contribuent à la promotion de l'agriculture durable	Aider le secteur à créer un climat commercial propice en intégrant les principes du développement durable dans sa stratégie d'investissement, grâce à l'analyse des conditions commerciales favorables au développement durable de certaines nations et à l'atténuation des obstacles au commerce.	<p>La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM) a commandé une étude portant sur l'emploi industriel des produits agricoles à des fins autres que l'alimentation des humains et des animaux et comportant une évaluation des marchés potentiels connexes. Le premier volet de l'étude est terminé et le rapport est disponible par voie électronique depuis juin 2002. Selon ces travaux, les secteurs des biocarburants, des produits chimiques <i>platform</i>, des bioplastiques, des adhésifs et des biopesticides sont très prometteurs au Canada. Ces débouchés seront approfondis durant la phase II de l'étude qui comprendra une analyse plus poussée des marchés et l'élaboration de stratégies possibles. La deuxième phase de l'étude devrait se terminer en juillet 2003.</p> <p>Bioproducts Canada (BPC), qui a vu le jour en 2001, est une coalition sans but lucratif dirigée par l'industrie mais financée par les secteurs privé et public. BPC détermine la demande actuelle et future de produits. Une fois ces renseignements glanés, on financera la recherche et la commercialisation des bioproduits agricoles, forestiers et aquacoles. De l'an 2000 à 2003, 47 projets ont été financés (environ 1,2 million de dollars) dans le cadre du Programme de partage des frais pour l'investissement. Les projets ont porté surtout sur l'élaboration de démarches, notamment de technologies, de produits et de procédés plus respectueux de l'environnement pour les productions végétales et animales.</p> <p>Les activités de fractionnement d'AAC englobent des projets concertés avec les transformateurs d'oléagineux et facilitent la création de biocarburants diesel et le transfert de la technologie de fabrication d'ingrédients bioactifs par fractionnement du maïs.</p>



- L'Initiative de gérance de l'environnement en agriculture (IGEA) a incité plus d'agriculteurs à appliquer des pratiques de gestion optimales pour contre les impacts régionaux de leurs activités sur la qualité de l'air (p. ex. gestion des gaz à effet de serre).
- Le programme de réduction des gaz à effet de serre a permis de mieux faire connaître les pratiques de gestion optimales grâce à la collaboration avec des partenaires clés comme la Canadian Cattleman's Association (CCA), le Conseil canadien du porc (CCP) et les Producteurs laitiers du Canada (PLC), dans le but d'offrir des programmes et des politiques de sensibilisation aux changements climatiques.

Lancer des mesures d'éducation et de sensibilisation visant à promouvoir les meilleures pratiques et à en démontrer l'efficacité au secteur. On transférera au secteur l'information sur la façon d'optimiser la production tout en réduisant au minimum les répercussions néfastes sur l'environnement.

Évaluer les options stratégiques susceptibles d'accroître la capacité du secteur d'atténuer les impacts sur la qualité de l'air et sur la couche d'ozone et de s'adapter aux changements climatiques.

#### 1.4 Accroître la biodiversité agricole

Ouvrir avec le secteur et les intéressés pour enrichir les connaissances sur la biodiversité agricole et mieux comprendre cette réalité, et pour démontrer l'importance de préserver cette richesse.

Investir dans la recherche et le développement sur les ressources phyto-génétiques en tant qu'étape majeure de la création de nouvelles cultures et de la mise au point de nouveaux emplois pour les cultures traditionnelles, etc.

Lancer des activités d'éducation et de sensibilisation destinées à accroître la conservation, l'emploi durable et la diversification de la biodiversité agricole.

- L'Initiative de gérance de l'environnement en agriculture (IGEA) a favorisé l'adoption de pratiques optimales par les producteurs pour contre les impacts régionaux de leurs activités sur l'habitat et la biodiversité, notamment en appuyant le traitement des questions liées à l'habitat faunique et particulièrement des habitats.

Travailler de concert avec le secteur, d'autres organismes et ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et d'autres intervenants.

Faire preuve de leadership en renforçant la capacité scientifique et de réseautage du Canada axée sur la biodiversité.

Ressources phyto-génétiques du Canada a mis sur pied le Réseau d'information sur les ressources génétiques du Canada (RIRG-CA ou GRIN-CA) dans le but de gérer l'information produite par les membres du réseau. Ce système d'information centralisé soutient un système d'archivage et rend l'information accessible aux clients nationaux et internationaux grâce à l'intranet et à l'internet.

AAC a réalisé des recherches sur le développement, l'application et l'utilisation de l'information en biologie, en systématique et en sciences de la vie. Les documents stratégiques issus d'une conférence (Ottawa, mars 2001) du Réseau canadien de la biodiversité ont servi à créer un partenariat fédéral de coordination avec huit ministères participants qui, ensemble, ont lancé le portail pilote du Système canadien d'information sur la biodiversité sur le Web. Ce site présente des données clés sur la biodiversité.

- Les administrateurs de la conservation et de l'amélioration de la biodiversité des terres d'AAC :
1. Huit inventaires biophysiques des pâturages d'AAC ont été achevés.
  2. 75 p. 100 des pâturages évalués étaient en bon ou excellent état.
  3. Participation à huit projets coopératifs de conservation.
  4. Huit plans de gestion de la faune seront achevés pour chaque inventaire biophysique réalisé en 2002-2003.
  5. AAC fait maintenant partie de six équipes de rétablissement pour les espèces en péril.



## OBJETIFS DE LA SDD

## ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE

## RÉALISATIONS DU MINISTÈRE

## 1.2 Améliorer la qualité de l'eau

Collaborer avec le secteur et d'autres intervenants en visant les régions de culture et d'élevage intensifs pour accroître la capacité de l'industrie de réduire les risques de contamination de l'eau par le fumier ou les nutriments.

Lancer des activités de recherche et de développement en vue de mettre au point des pratiques, technologies ou méthodes de gestion innovatrices et de mieux connaître les facteurs influant sur la qualité et la disponibilité de l'eau.

Lancer des mesures d'éducation et de sensibilisation visant à promouvoir les meilleures pratiques et à en démontrer l'efficacité au secteur.

Évaluer les options stratégiques susceptibles d'améliorer l'accès de la population à un approvisionnement sûr en eau de qualité.

Environ 72 projets ont été intégrés à sept études nationales portant sur les enjeux suivants :

1. Meilleure compréhension de la dynamique des cycles des éléments nutritifs dans les sols;
2. Gestion sûre et efficace des fumiers et d'autres amendements organiques;
3. Utilisation sûre et efficace des engrais organiques ou non;
4. Impacts des systèmes de production agroalimentaire sur les ressources en eau;
5. Pratiques de gestion agricoles bénéfiques pour la conservation et l'amélioration des ressources en eau;
6. Tendances spatiales et temporelles à grande échelle des ressources en eau affectées par l'agriculture;
7. Emploi plus efficace des interactions végétaux-microorganismes pour la gestion des nutriments.

Selon le volet environnement du CSA, AAC s'est engagé à financer non seulement des projets de recherche, mais aussi un éventail de mesures destinées à faire adopter les meilleures pratiques de gestion par les agriculteurs de partout au Canada au titre du Programme national de gestion des exploitations agricole du CSA.

Activités du FCADR :

- La Planification environnementale à la ferme (PEF) a permis aux agriculteurs d'adopter les outils nécessaires à la préparation de plans, et ce, à l'échelle du pays. Plusieurs provinces ont déjà commencé à dresser leurs PEF.
- L'initiative de gestion de l'environnement en agriculture a stimulé l'adoption des meilleures pratiques par les agriculteurs. Elle vise l'atténuation des impacts régionaux de leurs activités (gestion des sols, du fumier, des éléments nutritifs, des parasites et des déchets de la transformation des aliments) sur la qualité de l'eau.

Au moyen du CSA, AAC s'emploie à élaborer des programmes comme le Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE) et le Programme national d'approvisionnement en eau (PNAE) pour accroître la capacité du secteur de gérer les ressources en eau.

## 1.3 Améliorer la qualité de l'air

Collaborer avec le secteur et d'autres intéressés à la réduction des émissions qui nuisent à la qualité de l'air et à la couche d'ozone et qui accentuent les changements climatiques.

Lancer des activités de recherche et de développement en vue d'une part, de mettre au point des systèmes de production agricole durable fondés sur des pratiques, technologies ou méthodes de gestion innovatrices et, d'autre part, de mieux connaître les facteurs influant sur la qualité de l'air, les changements climatiques et leur impact sur l'agriculture.

Sous le volet environnement du CSA, AAC s'est engagé à financer non seulement la recherche, mais aussi un éventail de mesures d'adoption des pratiques de gestion bénéfiques par les agriculteurs de tout le pays dans le cadre du Programme national de gestion des exploitations agricole du CSA.

Activités du FCADR :

- En collaboration avec des partenaires tels que le Conseil de conservation des sols du Canada (CCSC), le Programme de transfert des compétences et des connaissances sur le changement climatique appuyé les initiatives de piégeage du carbone et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- L'initiative de financement pour le changement climatique a été appliquée en partenariat avec le Conseil de recherches agroalimentaires du Canada dans le but d'accroître les connaissances scientifiques sur les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'agriculture et les possibilités d'atténuation de ces émissions.

1. La réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole;
2. La réduction des échanges de polluants aérogènes entre les systèmes agricoles et l'atmosphère;
3. L'adaptation du secteur agroalimentaire à la variabilité et au changement climatique.

La troisième Stratégie de développement durable d'AAC sera déposée au Parlement en décembre 2003. Le tableau qui suit souligne les mesures prises par AAC pour respecter les engagements pris dans notre deuxième Stratégie de développement durable présentée en février 2001 et pour respecter notre obligation de soumettre un rapport sur notre contribution à cette initiative horizontale.

1. DURABILITÉ DE NOS RESSOURCES	
OBJECTIFS DE LA SDD	ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE
1.1 Améliorer la qualité de nos sols	<p>Collaborer avec le secteur et divers autres intervenants à l'accroissement de la capacité du secteur de gérer les ressources en sols et d'adopter des pratiques de conservation.</p> <p>Lancer des activités de recherche et de développement en vue de mettre au point des pratiques, technologies ou méthodes de gestion innovatrices et de mieux connaître les facteurs influant sur la qualité des sols.</p> <p>Lancer des mesures d'éducation et de sensibilisation visant à promouvoir les meilleures pratiques et à en démontrer l'efficacité au secteur.</p> <p>Évaluer les options stratégiques susceptibles d'accroître la capacité du secteur à gérer les ressources en sols.</p>
	<p>AAC s'emploie à élaborer des programmes comme le Programme de planification environnementale à la ferme et le Programme de couverture végétale du Canada, destiné à améliorer la capacité du secteur à gérer les ressources en sols.</p> <p>Activités du FCADR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures de planification environnementale à la ferme (PEF) ont incité les agriculteurs à adopter les outils nécessaires à la préparation de plans, et ce, à l'échelle du pays. Plusieurs provinces ont déjà commencé à dresser leur PEF.</li> <li>• L'initiative de gérance de l'environnement en agriculture a favorisé l'adoption de meilleures pratiques par les agriculteurs et vise à contre les impacts régionaux de leurs activités, comme la salinisation, le compactage et l'érosion.</li> </ul>
RÉALISATIONS DU MINISTÈRE	
<p>Vingt projets ont été intégrés à cinq études nationales sur les enjeux suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compréhension des processus influant sur la qualité du sol;</li> <li>2. Caractéristiques des ressources en sols du Canada pour l'évaluation environnementale des pédopaysages;</li> <li>3. Utilisation durable des terres agricoles;</li> <li>4. Interprétation des ressources nationales en sols pour une meilleure planification et prise de décision concernant l'utilisation des terres;</li> <li>5. Réseau national de sites de référence à long terme pour l'évaluation des changements du pédoenvironnement.</li> </ol> <p>Sous le volet environnement du CSA, AAC s'est engagé à financer non seulement des projets de recherche, mais aussi un éventail de mesures d'adoption des pratiques de gestion bénéfiques par les agriculteurs partout au Canada dans le cadre du Programme national de gérance des exploitations agricoles du CSA.</p> <p>AAC s'emploie à élaborer des programmes comme le Programme de planification environnementale à la ferme et le Programme de couverture végétale du Canada, destiné à améliorer la capacité du secteur à gérer les ressources en sols.</p>	

- En 2002, Agriculture et Agroalimentaire Canada, par l'entremise du Fonds canadien pour l'adaptation et le développement rural (FCADR), a affecté 968 000 \$ sur deux ans au projet intitulé *Adaptation du secteur agricole : Une approche coopérative – Phase II*, qui est administré par la CCA et le CCC. Le projet visait à établir des stratégies de capitalisation, à mettre en place un programme de leadership et de gouvernance, et à promouvoir les coopératives agricoles.

## APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le Secrétariat a élaboré un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour l'Initiative de développement des coopératives. Ce cadre, tout comme d'autres objectifs du mandat original du Secrétariat, ont été intégrés au Plan de responsabilisation des équipes dans le cadre du processus de planification ministérielle. À la suite de la nouvelle obligation de rendre compte sur les initiatives horizontales à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor, un rapport décrivant l'Initiative des coopératives sera publié sur le site Web des résultats horizontaux du Conseil du Trésor à la fin de l'automne 2003.



## STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 1995, le Parlement du Canada a modifié la *Loi sur le vérificateur général* pour établir une obligation légale afin que certains ministères et organismes fédéraux, dont Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), élaborent des stratégies de développement durable, les déposent au Parlement et les actualisent au moins tous les trois ans. Le gouvernement du Canada a créé le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable. Le commissaire est chargé de surveiller les progrès des ministères et des organismes fédéraux au chapitre de l'environnement et du développement durable et d'en rendre compte.

Le développement durable intègre des intérêts environnementaux, économiques et sociaux d'une façon qui permet de répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Dans les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire, le développement durable constitue un mode de production et de transformation des produits agricoles pouvant exister à long terme de manière à appuyer ou à rehausser la grande qualité de vie dont les Canadiens jouissent aujourd'hui. Le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) d'AAC, avec ses composantes environnementale, économique et sociale qui se complètent, favorise le changement en vue d'un développement durable.

Nous envisageons, pour le Canada, une agriculture durable qui :

- protège les ressources naturelles, empêche la détérioration de la qualité des sols, de l'eau et de l'air et préserve la biodiversité;
- contribue au bien-être économique et social de la population canadienne;
- tend vers un approvisionnement sûr et sain de produits agricoles de haute qualité;
- garantit le mode de subsistance et le bien-être des travailleurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de leurs familles.







La Stratégie de développement durable d'AAC tend vers un approvisionnement sûr et sain de produits agricoles de haute qualité et garantit le mode de subsistance et le bien-être des travailleurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de leurs familles.



Le Comité interministériel sur les coopératives (CIC), qui comprend des représentants de 19 ministères et organismes fédéraux, vise à partager de l'information et à coordonner des stratégies visant les coopératives.

Les coopératives relèvent également des gouvernements provinciaux et territoriaux; par ailleurs, les treize gouvernements participent à la Conférence des hauts fonctionnaires fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables des coopératives.

Le secteur des coopératives au Canada est représenté à l'échelle nationale par la Canadian Co-operative Association (CCA)  et le Conseil canadien de la coopération (CCC).  Le gouvernement du Canada travaille en étroite collaboration avec ces dernières, mais aussi avec d'autres organisations comme la Fédération canadienne des coopératives de travail  et la Fédération coopérative du Canada.  Le Comité consultatif du ministre sur les coopératives, formé de représentants du secteur des coopératives à l'échelle du Canada, a conseillé le gouvernement sur les dossiers relatifs aux coopératives.

## OBJECTIFS CLÉS ET RÉSULTATS GÉNÉRAUX

- À la demande du secrétaire d'État, le Comité consultatif du ministre sur les coopératives a donné des conseils sur les possibilités qui s'offrent aux coopératives et sur les problèmes auxquels elles font face dans le domaine des soins de santé, du développement des Autochtones, des collectivités rurales et de l'agriculture.
- Le secrétaire d'État a annoncé un nouveau programme de cinq ans doté d'un budget de 15 millions de dollars, l'Initiative de développement des coopératives (IDC), qui visera à créer des coopératives et à renforcer celles déjà en place, et à mettre à l'essai de nouvelles utilisations du modèle coopératif. L'IDC devrait entrer en vigueur en 2003-2004.

## LIENS AVEC LES PROGRAMMES, LES RESSOURCES ET LES RÉSULTATS

- Chaque année, le Secrétaire aux coopératives publie des rapports ainsi qu'une analyse du secteur des coopératives; ces rapports fournissent des renseignements à jour qui peuvent servir dans le cadre des projets de développement du secteur et de l'élaboration de politiques.
- Le Secrétaire aux coopératives a entrepris un vaste sondage, par province et territoire, sur les lois, les règlements et les politiques visant les coopératives, sur les programmes d'aide gouvernementale destinés aux coopératives et sur les programmes d'aide pour le développement des coopératives et des collectivités. Les résultats permettront aux Canadiens et aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux d'élaborer des programmes et des services qui répondront aux besoins du secteur des coopératives.
- Par l'entremise de l'Initiative du secteur bénévole, la CCA a reçu une aide de 500 000 \$ sur deux ans pour financer un projet visant à élaborer un cadre stratégique sur l'utilisation du modèle coopératif dans les collectivités à faible revenu.

- Un document de travail publié en 2002 intitulé *Migration de jeunes ruraux : La réalité derrière le mythe* nous a permis de mieux comprendre les problèmes liés à la migration des jeunes ruraux. Les constatations ont aussi permis d'améliorer les programmes déjà en place et les initiatives visant la jeunesse rurale.
- La première Conférence nationale des jeunes des régions rurales, à laquelle ont participé des jeunes provenant de diverses régions rurales à l'échelle du Canada, s'est tenue à Orillia (Ontario) du 2 au 4 mai 2003. L'élaboration du Réseau national de la jeunesse rurale a débuté en 2002. Les connaissances et les compétences qu'ont acquises les délégués leur permettront de stimuler le changement dans leurs collectivités.

### Approche axée sur les résultats

Le Secrétariat rural a adopté une démarche axée sur les résultats pour la préparation de rapports fondés sur les besoins des citoyens des régions rurales et éloignées, ce qui comporte une vision et une compréhension claires des répercussions à court et à long terme des politiques, des programmes et des services sur le développement social et économique. À cet égard, le Secrétariat a préparé un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, qui a ensuite été amélioré à la suite de l'élaboration du Plan de responsabilisation des équipes dans le cadre du processus de planification ministérielle. Ces deux processus visent à établir des liens entre les activités/résultats et les résultats stratégiques du Partenariat rural canadien.

À la suite de la nouvelle obligation de rendre compte sur les initiatives horizontales à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor, un rapport décrivant l'initiative rurale sera publié sur le site Web des résultats horizontaux du Conseil du Trésor vers la fin de l'automne 2003.



## COOPÉRATIVES

Utilisation accrue du modèle des coopératives afin d'accroître la croissance économique et le développement social des Canadiens des régions rurales et urbaines.

### COOPÉRATIVES

Le Secrétariat aux coopératives conseille le gouvernement du Canada sur les politiques et les programmes qui touchent les coopératives, offre aux coopératives la possibilité de contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales et veille à ce que les gouvernements tiennent compte des besoins dans le cadre de ce processus qui touche aux politiques et aux programmes.

Le Secrétariat recueille, analyse et publie des données statistiques à l'intention des coopératives, des chercheurs et des responsables de l'élaboration des politiques, effectue des recherches et diffuse des renseignements qui aideront les collectivités et les décideurs gouvernementaux à créer des coopératives et à en assurer la viabilité. En 2002-2003, le Secrétariat aux coopératives était doté d'un budget d'exploitation de 961 000 \$ pour lui permettre de mener ces activités.

Aider les Canadiens à trouver  
des solutions locales aux  
problèmes locaux en répondant  
aux besoins et aux préoccupa-  
tions des coopératives.

FONDS APPROUVÉS ET FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE			
PROGRAMMES	CONTRIBUTIONS	FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE RÉSULTANT	
IDR	2,8 M\$	5,6 M\$	
ICCRA	6,4 M\$	6,4 M\$	
IPCGLMRRA	2 M\$	2 M\$	

- Publié en 2002, le document intitulé *Projets pilotes : Réussites et leçons apprises* présente les résultats du premier volet de l'Initiative des projets pilotes du Partenariat rural canadien. Dans l'ensemble, on a constaté que certaines collectivités rurales réussissaient à trouver des solutions aux problèmes grâce à une confiance accrue en leurs moyens. Une importante évaluation des projets pilotes s'est déroulée en 2002-2003; d'autres leçons apprises seront donc publiées à l'intention du public.
- Le Secréariat rural a géré un certain nombre de programmes favorisant l'apprentissage communautaire, la résolution de problèmes, le partage d'information et la planification communautaire. L'Initiative de développement rural (IDR), qui a été créée il y a un an, a permis de financer 112 projets de planification communautaire en 2002-2003. Dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les collectivités rurales agricoles (ICCRA), on a approuvé le financement de 207 projets depuis l'exercice 2000-2001, ce qui représente environ 6,4 millions de dollars. Les projets approuvés prendront fin en 2003-2004. Dans le cadre de l'Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire des régions rurales agricoles (IPCGLMRRA), 42 projets ont été approuvés en 2002-2003, lesquels se termineront également en 2003-2004. Voici un tableau indiquant les fonds approuvés et le financement supplémentaire résultant :

des collectivités

Développement communautaire et renforcement des capacités

- En juin 2002, le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario) a été l'hôte du Sommet rural sur l'innovation à Portage la Prairie, au Manitoba. Plus de 100 participants à l'échelle du pays, y compris des chefs de collectivités rurales et éloignées, ont fait part de leurs commentaires concernant le document sur la stratégie d'innovation. Ce sommet constitue l'une des 35 séances tenues au pays dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie d'innovation du Canada. Cet événement a permis de recueillir les commentaires des citoyens ruraux afin d'améliorer le processus d'élaboration des politiques et d'inclure le plus grand nombre de participants possible.
- Dans le but de continuer à encourager les collectivités à partager des idées, des pratiques exemplaires et des solutions pour les aider à trouver des solutions à des problèmes locaux, le gouvernement du Canada participe à la création de réseaux ruraux à l'échelle nationale, notamment le réseau national de la jeunesse rurale.
- En juin 2002, le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario) a été l'hôte du Sommet rural sur l'innovation à Portage la Prairie, au Manitoba. Plus de 100 participants à l'échelle du pays, y compris des chefs de collectivités rurales et éloignées, ont fait part de leurs commentaires concernant le document sur la stratégie d'innovation. Ce sommet constitue l'une des 35 séances tenues au pays dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie d'innovation du Canada. Cet événement a permis de recueillir les commentaires des citoyens ruraux afin d'améliorer le processus d'élaboration des politiques et d'inclure le plus grand nombre de participants possible.
- En juin 2002, le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario) a été l'hôte du Sommet rural sur l'innovation à Portage la Prairie, au Manitoba. Plus de 100 participants à l'échelle du pays, y compris des chefs de collectivités rurales et éloignées, ont fait part de leurs commentaires concernant le document sur la stratégie d'innovation. Ce sommet constitue l'une des 35 séances tenues au pays dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie d'innovation du Canada. Cet événement a permis de recueillir les commentaires des citoyens ruraux afin d'améliorer le processus d'élaboration des politiques et d'inclure le plus grand nombre de participants possible.
- L'Initiative Gouvernement en direct, dotée d'un budget de 600 millions de dollars pour quatre ans, se poursuit. Un portail, le « Regroupement de services aux collectivités rurales et éloignées » ([www.rural.gc.ca](http://www.rural.gc.ca)), offre aux Canadiens des régions rurales et éloignées un accès à de l'information et à des services.
- En juin 2002, le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario) a été l'hôte du Sommet rural sur l'innovation à Portage la Prairie, au Manitoba. Plus de 100 participants à l'échelle du pays, y compris des chefs de collectivités rurales et éloignées, ont fait part de leurs commentaires concernant le document sur la stratégie d'innovation. Ce sommet constitue l'une des 35 séances tenues au pays dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie d'innovation du Canada. Cet événement a permis de recueillir les commentaires des citoyens ruraux afin d'améliorer le processus d'élaboration des politiques et d'inclure le plus grand nombre de participants possible.



Pour ce qui est du renforcement de la collaboration avec les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, le Secrétariat rural incite les intervenants fédéraux, provinciaux et territoriaux à faire front commun pour comprendre les enjeux ruraux, élaborer des pratiques optimales et fixer des objectifs qui permettront d'en arriver à un cadre intégré de politique rurale nationale. Ces objectifs sont les suivants :

- favoriser le renforcement des capacités des collectivités;
- améliorer et renouveler les assises économiques et sociales rurales;
- renforcer la collaboration intergouvernementale.

À la réunion inaugurale des ministres en avril 2003, ceux-ci ont convenu de continuer de souscrire à des principes de collaboration comme fondement d'un cadre pour la politique rurale nationale. Les principes directeurs ont jeté les bases d'une approche FFT commune qui met l'accent sur les priorités des Canadiens vivant en milieu rural.

## OBJECTIFS CLÉS ET RÉSULTATS GÉNÉRAUX

### Un dialogue efficace mène à l'obtention de résultats

Pour comprendre les défis des collectivités rurales et éloignées du Canada et s'y attaquer efficacement, un dialogue national avec les citoyens des régions rurales s'est amorcé en 1998. Ce dialogue se poursuit aujourd'hui par l'entremise de conférences, de forums de discussion, de dialogues régionaux et de tables de concertation avec les intervenants. Le Plan d'action rural Fiche de rendement ([http://www.rural.gc.ca/conference/documents/card\\_f.pdf](http://www.rural.gc.ca/conference/documents/card_f.pdf)) et le Rapport annuel au Parlement ([http://www.rural.gc.ca/annualreport/2002/report\\_f.pdf](http://www.rural.gc.ca/annualreport/2002/report_f.pdf)) soulignent les réalisations. Les efforts visant à aider les Canadiens des régions rurales et éloignées à demeurer branchés et à contribuer à la prospérité de leurs propres collectivités ont donné lieu à un ensemble d'histoires de réussites concrètes, d'idées novatrices et de solutions pratiques, partagées par les dirigeants locaux. Une troisième Conférence rurale nationale devrait avoir lieu en 2004 à Red Deer, en Alberta.

### Accès aux services; Communications

- L'application de la Lentille rurale continue d'influer sur les politiques et les programmes fédéraux pour qu'ils tiennent compte des répercussions sur les collectivités rurales et éloignées. Quelques exemples de réalisations récentes : Programme pilote de services à large bande pour le développement rural et du Nord; l'intervention du gouvernement fédéral dans le dossier sur le bois d'œuvre résineux; la création de centres de services fédéraux dans les petites villes rurales dans le cadre du programme Service Canada; plus précisément, le Programme des routes utilisées pour le transport du grain des Prairies, dans le cadre duquel le gouvernement du Canada a affecté 175 millions de dollars sur cinq ans à la construction de routes dans les quatre provinces de l'Ouest; dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole, une somme d'environ 819 000 \$ a été affectée sur deux ans au renforcement des compétences, des ressources et des possibilités afin d'accroître la participation du secteur bénévole des coopératives et des régions rurales à l'élaboration des politiques.
- Pour souligner l'importance d'un Canada rural solide et dynamique pour tous les Canadiens, les dialogues ruraux, les forums de discussion et les discussions (dont les rapports se trouvent à l'adresse [www.rural.gc.ca/dialogue/reports\\_f.pdf](http://www.rural.gc.ca/dialogue/reports_f.pdf)) ont également mis l'accent sur l'interdépendance des collectivités urbaines et rurales en permettant aux citoyens de se réunir pour discuter des moyens à prendre pour améliorer conjointement la qualité de vie de tous les Canadiens. Ces dis-

# Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement

## PARTENARIAT RURAL CANADIEN

Offrir aux Canadiens du milieu rural un meilleur accès aux possibilités qui leur permettront de contribuer à la prospérité et au succès du Canada, et d'en tirer parti.

## AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES CANADIENS VIVANT EN MILIEU RURAL

Le Canada rural contribue de façon importante à l'économie du Canada, qui repose sur les ressources naturelles : celles-ci représentent près de 22 pour cent du produit intérieur brut du Canada et 40 pour cent de nos exportations.

Le Secrétaire rural a pour mandat d'élaborer, de coordonner et de mettre en œuvre une approche coordonnée pangouvernementale qui permettra de mieux comprendre les problèmes et les préoccupations des Canadiens vivant en milieu rural, et qui encouragera les ministères et organismes fédéraux à modifier leurs politiques, programmes et services de façon à tenir compte des besoins uniques des collectivités rurales. Grâce au Partenariat rural canadien (PRC), le gouvernement du Canada vise à intégrer ses politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles dans le but d'améliorer la qualité de vie des Canadiens vivant en milieu rural.

Le PRC entame sa sixième année d'activité. En 2002-2003, le Secrétaire rural a reçu un budget annuel de 11 millions de dollars, et le gouvernement du Canada a renouvelé son engagement à l'égard des collectivités rurales du Canada en affectant une somme de 55 millions de dollars pour les cinq prochaines années à l'amélioration et au renforcement du Partenariat rural canadien.




## PRINCIPAUX PARTENAIRES

Le partenariat fédéral – le Partenariat rural canadien – est géré de concert avec un groupe de travail interministériel représentant 29 ministères et organismes fédéraux. Il incombe au Secrétaire rural d'assurer la coordination horizontale et le leadership sous la direction du secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario). Cette collaboration est complétée par les équipes rurales qui évoluent dans chaque province et territoire et qui se composent d'intervenants fédéraux, provinciaux, territoriaux et sectoriels. En 2002-2003, les efforts communs ont été renforcés grâce à la création du Comité directeur des sous-ministres adjoints (SMA), qui est formé de représentants des ministères et organismes fédéraux.

Coordonner l'élaboration de politiques rurales à l'échelle du gouvernement et aider les Canadiens vivant en milieu rural à relever les défis auxquels ils font face grâce à l'établissement de partenariats entre les ministères et organismes fédéraux, d'autres paliers de gouvernement et les intervenants en milieu rural.

- Tenir compte des possibilités sur les marchés émergents.
- Exposer les produits de l'industrie canadienne dans le monde entier.
- Adopter une approche intégrée pour promouvoir des investissements ciblés.
- Offrir de l'aide stratégique et pratique en matière de développement des marchés grâce au Service d'exportation agroalimentaire.
- Continuer à tenir compte des préoccupations des investisseurs concernant l'investissement au Canada.
- Élaborer une stratégie internationale intégrée qui permettra au Canada de différencier ses produits au chapitre de la salubrité et de la qualité des aliments et de la responsabilité environnementale.
- Élaborer une stratégie pour veiller à ce que le nouveau plan d'action national du Canada soit intégré aux activités internationales d'AAC.

## RÉSULTATS

- Élaboration de stratégies intégrées pour l'Inde, l'Iran, la Chine, le Brésil et la Russie.
- Organisation de missions et de foires commerciales afin de mettre en valeur les capacités canadiennes et d'offrir aux entreprises canadiennes la chance d'accroître leurs ventes à l'exportation.
- Collaboration avec des partenaires d'investissement fédéraux et provinciaux et avec les missions étrangères du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour favoriser des activités de promotion visant à mieux faire connaître les avantages qu'offre le Canada comme lieu d'investissement.
- Plus d'un million de clients ont consulté le site Web du Service d'exportation agroalimentaire, ce qui a permis de fournir des renseignements commerciaux aux exportateurs canadiens et aux acheteurs étrangers.
- La Stratégie fédérale-provinciale d'investissement a permis de mieux faire connaître les avantages qu'offre le Canada, notamment la salubrité et la qualité de ses produits, l'excellence en matière de science et de recherche et ses coûts concurrentiels.
-  <http://ats.agr.ca/invest/f2178.htm>
- Des connaissances et une capacité accrues pour cibler les entreprises étrangères et repérer les possibilités d'investissement.
-  L'augmentation des ventes de produits agroalimentaires transformés (ciblés par le CCA) et une image rehaussée du Canada à l'échelle internationale ont donné lieu à des exportations additionnelles d'environ 400 millions de dollars.
- Les ministres de l'Agriculture des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont approuvé une stratégie internationale intégrée en juin 2002. Cette stratégie permettra d'effectuer une analyse comparative de la réponse des acheteurs internationaux à la commercialisation des produits agroalimentaires canadiens.
- Signature de protocoles d'entente et d'accords avec d'autres pays prouvant que le Canada est un chef de file dans ce secteur.
- Les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture ont approuvé la stratégie visant à intégrer le nouveau plan d'action national du Canada aux activités internationales. L'une de ces initiatives, le programme Commerce agroalimentaire, a été refondu et s'appelle maintenant le Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation (PICAA).
-  *Résultats stratégiques – Liens : Innovations propices à la croissance et Sécurité du système alimentaire.*

## AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Sur le marché mondial, les produits canadiens seront perçus comme les meilleurs produits disponibles en raison de leur qualité et de leur fiabilité. Cette reconnaissance permettra aux produits canadiens de conquérir de nouveaux marchés et attirera de nouveaux clients et de nouveaux investisseurs. Avec des investissements accrus dans les produits canadiens, le secteur jouira d'une plus grande stabilité et d'une meilleure rentabilité. En plus de créer des emplois, l'augmentation des investissements permettra au Canada de mieux se positionner pour soutenir la concurrence à l'échelle mondiale.



La section qui suit décrit les résultats atteints au sujet des engagements pris dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003.

SCIENCE ET INNOVATION

ENGAGEMENTS

- Intégrer les activités scientifiques d'AAC dans les quatre programmes scientifiques nationaux.
- Accroître la capacité d'intégrer des considérations scientifiques dans l'élaboration des politiques.
- Elaborer et mettre en œuvre des politiques et des lignes directrices sur la propriété intellectuelle afin de promouvoir et d'encourager la commercialisation de la technologie.

RÉSULTATS

- Intégration des activités scientifiques d'AAC dans les quatre programmes scientifiques nationaux.
- Elaboration de stratégies d'investissement et activités de recherche portant sur des questions d'importance pour les Canadiens, p. ex. Soya 20/20, un projet pilote visant à conquérir des marchés nouveaux et lucratifs pour le soya.
- Mise en place du Cadre de gestion de la propriété intellectuelle afin de permettre l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques novatrices en matière de transfert de technologie.

Résultats stratégiques – Liens : *Innovations propres à la croissance*

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

L'arrimage des équipes scientifiques permet au Ministère de se concentrer sur les objectifs des politiques, en insistant sur la création de nouveaux débouchés pour les produits canadiens, ce qui augmentera la rentabilité du secteur. Ces initiatives augmentent également les possibilités de commercialisation des produits canadiens. La création d'emplois et, de façon générale, un niveau de vie plus élevé découleront probablement de cette croissance.

RENOUVEAU

ENGAGEMENTS

- Dégager un consensus avec les partenaires sur les besoins du secteur en matière de compétences.
- Mettre davantage l'accent sur l'apprentissage continu et le transfert des connaissances.
- Aider les producteurs à acquérir les compétences dont ils ont besoin en matière de gestion stratégique afin de rendre leurs exploitations aussi rentables que possible.

RÉSULTATS

- Étude réalisée par Développement des ressources humaines Canada en février 2003 sur la pertinence d'un Conseil sectoriel des ressources humaines en agriculture, qui portait sur les défis que doit relever le secteur agricole en matière de ressources humaines. Poursuite de la collaboration avec l'industrie afin de donner suite au processus de DRHC visant à former un Conseil sectoriel des ressources humaines – une conférence de suivi est prévue à l'automne 2003.
- Lancement de deux nouveaux sites Web afin de permettre aux producteurs d'accéder aux programmes, aux services et aux outils dont ils ont besoin pour évaluer et améliorer leurs exploitations.
- Site Web des services agricoles du renouvellement
- Critères de réussite
- Signature d'un accord de contribution avec le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole en vue de produire et de diffuser de l'information utile aux agriculteurs.
- Premier volet des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (évaluation et plan d'action de l'exploitation agricole) prêt à être lancé dès qu'une province signe son accord de mise en œuvre du CSA.
- Elaboration du volet des services spécialisés des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes.

Résultats stratégiques – Liens : *Innovations propres à la croissance*

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

En regroupant l'information sur les compétences requises pour travailler dans le secteur agricole et agroalimentaire, le Ministère disposera des données nécessaires pour offrir une formation adaptée aux intervenants du secteur et augmentera les possibilités de formation dont les membres de l'industrie ont besoin pour devancer leurs concurrents. Le fait d'avoir la main-d'œuvre agricole et agroalimentaire la plus compétente assurera une plus grande fiabilité des produits canadiens et augmentera la rentabilité du secteur et la force économique du pays.

## RÉSEAUTAGE ET PARTAGE D'INFORMATION

Une autre retombée positive déterminante de l'augmentation des capacités de gestion agricole est l'établissement de réseaux et le partage d'information entre producteurs. Des sites Web produits durant le dernier exercice et inaugurés en avril 2003 fournissent de l'information sur les services de renouveau ainsi qu'un instrument d'analyse financière permettant aux producteurs de comparer leur exploitation à des entreprises agricoles canadiennes similaires. Le travail entrepris par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole financé par AAC contribue pour beaucoup à la préparation et à la dissémination d'une information utile aux agriculteurs. La recherche accomplie par l'ACCOC aidera à rendre plus efficace le travail des éducateurs en agriculture d'un bout à l'autre du pays.

## COLLECTIVITÉS EN SANTÉ

Les collectivités en santé, notamment dans le Canada rural, stimule aussi l'élan d'innovation et de croissance. Les responsabilités assumées par le ministre et le secrétaire d'Etat dans la coordination des efforts du gouvernement canadien en matière de développement rural et coopératif sont décrites dans le chapitre intitulé « Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement ».

## GÉRER LE CHANGEMENT ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS

De toute évidence, la science et l'innovation sont essentielles pour assurer un bel avenir au secteur agricole et agroalimentaire canadien. Dans le cas des producteurs, il leur faut, pour saisir les débouchés commerciaux d'aujourd'hui et pour relever les défis de demain, rester à la fine pointe des progrès de la science et de la technologie, des pratiques d'entreprise et des techniques de production. Grâce aux projets de renouveau prévu dans le CSA, AAC leur permet de diriger encore mieux leurs exploitations en veillant à les doter des moyens de formation, de consultation et de planification dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées, tout en augmentant leur accès au capital. De plus, dans ce volet Renouveau, on reconnaît que les agriculteurs manifestent des besoins différents aux divers stades de leur carrière.

AAC a aussi un nouvel intérêt à travailler avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour améliorer le développement de l'agriculture à l'échelle internationale, en particulier la mise en valeur du potentiel. Dans le cas de la Chine, AAC peut satisfaire aux priorités de ce pays et répondre aux intérêts canadiens en lui faisant profiter de son savoir-faire. AAC s'est engagé avec l'ACDI et la Chine dans le projet quinquennal « Adaptation des petits exploitants agricoles chinois aux marchés mondiaux » dans lequel le Canada offrira de la formation à des fonctionnaires des gouvernements central et provinciaux sur l'administration et la réglementation de la salubrité des aliments ainsi que l'élaboration de politiques conformes aux accords pertinents de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Le but est d'améliorer la valeur marchande des produits agroalimentaires chinois (et, du même coup, les conditions de vie des paysans dans l'Ouest de la Chine), tout en influant sur la façon dont la Chine se comporte comme nouveau membre de l'OMC. La Chine a demandé cette aide au développement en raison de la réputation d'excellence que détient le Canada, acquise grâce à des projets fructueux réalisés ultérieurement par l'ACDI et le travail de collaboration accompli au niveau du renforcement des capacités.

Les producteurs diversifient la composition de leur production

Les producteurs s'adaptent continuellement à l'évolution du marché. Cette tendance est évidente dans les Prairies, où la production s'est considérablement diversifiée. Entre autres facteurs, cette diversification découle de la baisse des prix des céréales et des réformes nationales comme la suppression de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest en 1995.

Source : Statistique Canada et calculs d'AAC



Le succès d'une entreprise agricole exige maintenant un plus gros bagage de connaissances. La science crée de nouvelles technologies, de nouveaux produits et des méthodes innovatrices qui doivent être maîtrisées. À mesure que les exploitations agricoles deviennent plus grandes et plus complexes, les producteurs se retrouvent devant la nécessité de consacrer une plus grande part de leur énergie à la gestion, c'est-à-dire à la prise de décisions stratégiques sur l'orientation à plus long terme de leur entreprise et de décisions tactiques sur les problèmes immédiats comme le meilleur choix de cultures pour la prochaine année. Ceux qui choisissent d'incorporer dans leurs opérations des activités à valeur ajoutée auront besoin de nouvelles compétences techniques et gestionnelles.

## ACCÈS AUX SERVICES CONSULTATIFS

Un élément clé des programmes de renouvellement est la mise en place des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes grâce auxquels les producteurs auront accès à un réseau de conseillers qui les aideront à prendre des décisions d'affaires, à dresser des plans d'entreprise, à acquérir du capital, à étendre et à diversifier leurs opérations pour créer des entreprises à valeur ajoutée ainsi qu'à établir et à évaluer des options pour l'avenir.

## METTRE À JOUR SES CONNAISSANCES ET SON SAVOIR-FAIRE

L'une des priorités clés pour AAC est de déterminer avec nos partenaires des provinces, des territoires et de l'industrie les besoins en formation du secteur. Dans une étude réalisée en février 2003, on recommandait de former un conseil du secteur des ressources humaines agricoles, où l'industrie pourrait prendre l'initiative d'établir des objectifs nationaux de formation à l'intention des producteurs et de la main-d'œuvre agricole, et coordonner une action commune. Une conférence de suivi est prévue pour l'automne 2003.



Dans le passé, AAC a aussi œuvré à l'apprentissage permanent et au transfert de connaissances dans le but de fournir aux producteurs les compétences en gestion qui amélioreront leur bénéfice net. Avec la collaboration des provinces et du secteur, nous avons accompli des progrès considérables dans la mise au point de programmes. Par exemple, nous avons entamé le travail portant sur un programme de perfectionnement et d'aide à l'apprentissage qui s'adresse aux producteurs à faible revenu et à leurs conjoints désireux d'évaluer leurs besoins à ce chapitre et de suivre une formation pour augmenter leur revenu familial.

Une autre sphère d'activité est le partenariat entre AAC et l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Pour commencer, l'ACCC examinera le travail que font les collèges en rapport avec le CSA, en tenant compte des compétences provinciales, et déterminera les domaines où il pourrait conseiller le Ministère sur l'élaboration des programmes, comme l'évaluation des compétences. Une autre initiative d'apprentissage en ligne est la préparation en cours d'un document des « meilleures pratiques » de cyberenseignement en agriculture.

Avec la collaboration des provinces et du secteur, nous avons accompli des progrès considérables dans la mise au point de programmes.



L'alimentation se répercute sur  
la santé, et la santé, sur la  
qualité de vie. Conscients de  
ce lien, les consommateurs  
d'aujourd'hui ont des attentes  
au sujet de la valeur nutritive  
des aliments qu'ils consomment  
et de la manière dont ils sont  
produits. Or, notre programme  
de recherche sur les bioproduits  
et les bioprocédés a été conçu  
pour répondre à ces exigences.

On trouvera un exemple de  
bioproduit dans l'article au  
sujet des bleuets, à , et  
un autre de bioprocédé dans  
l'article portant sur la ligiane  
de lin, .

## PROMOUVOIR NOTRE EXCELLENCE À L'ÉTRANGER

Pour réussir à l'échelle internationale il ne suffit pas d'avoir le bon ou le meilleur produit, mais il faut aussi trouver des façons de le faire se démarquer sur un marché engorgé. À mesure qu'augmentera la richesse sur les marchés émergents, le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire assistera à une croissance de la demande de produits alimentaires transformés à valeur élevée. Pour aider l'industrie à profiter de cette manne, nous avons préparé en 2002-2003 des stratégies de conquête des marchés naissants, comme la Chine, l'Inde, l'Égypte, le Brésil et la Russie, tout en poursuivant nos efforts pour élargir notre part dans des marchés clés comme les États-Unis, le Mexique, le Japon et l'Union européenne. En outre, AAC a exhibé la force de l'industrie canadienne en prenant part à de grandes foires commerciales de l'agroalimentaire un peu partout dans le monde, comme SIAL Paris, le Salon européen des produits de la mer (Bruxelles), BioFach à Nüremberg (Allemagne) et le Gulf Food Show à Dubaï, de même qu'en participant à des missions à l'étranger et en accueillant des délégations chez nous.

## TRANSFÉRER LA TECHNOLOGIE DU LABORATOIRE AU CHAMP

ministère envers les Canadiens : renforcer leur santé, améliorer leur environnement, saisir de nouveaux marchés, créer des emplois et assurer la prospérité pour tous.

Consocients de ces engagements, nous élaborons des stratégies d'investissement et axons la recherche sur des domaines de travail prioritaires. Tous les acteurs du système agricole et agroalimentaire, allant des producteurs aux détaillants en passant par les transformateurs, participent à la création de ces stratégies. Par exemple, Soja 20/20 est un projet pilote visant à saisir de nouveaux marchés lucratifs pour le soja. Lancé l'an dernier, ce projet pilote pourrait servir de modèle de stratégie pour d'autres groupes sectoriels qui font face à une féroce concurrence internationale. Nous collaborons avec d'autres ministères fédéraux à vocation scientifique, la province de l'Ontario, les universités et l'industrie du soja pour recueillir des renseignements sur les marchés et effectuer des recherches et des analyses sur les utilisations actuelles et potentielles du soja, de son huile et de ses sous-produits.

Fort de ces moyens indispensables, l'équipe Questions internationales d'AAC continuera de défendre les intérêts du Canada et de consolider sa position sur les marchés mondiaux. En collaboration avec des partenaires fédéraux et provinciaux, l'industrie, les exportateurs et des ministères étrangers de l'Agriculture, AAC fournit des renseignements sur les marchés, travaille à mieux faire connaître aux investisseurs les avantages qu'offre le Canada, noue des alliances et crée des relations qui vont dans le sens de ses objectifs en matière de commerce et de développement des marchés. Par exemple, le Ministère a mis sur pied des comités consultatifs de l'agriculture aussi bien avec le Mexique qu'avec les États-Unis. Le rôle de ces comités est de favoriser la coopération entre gouvernements aux niveaux tant fédéral que provincial sur des questions d'intérêt commun dans le secteur agroalimentaire, en plus d'établir une tribune sur laquelle il est possible de discuter des difficultés d'accès aux marchés et de régler les problèmes plus rapidement.

## INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

FAIRE DU CANADA LE CHEF DE FILE MONDIAL DE L'INNOVATION AXÉE SUR LA PRODUCTION D'ALIMENTS ET D'AUTRES PRODUITS AGRICOLES ET DE LA PRESTATION DE SERVICES CONNEXES, DE FAÇON À SAISIR LES DÉBOUCHÉS SUR LES MARCHÉS INTÉRIEURS ET MONDIAUX DIVERSIFIÉS.

### INNOVATION ET RENOUVEAU

EXERCICE	DéPENSES BRUTES (MILLIONS DE DOLLARS)	
	Planifiées	Réelles
2002-2003	389 5 millions de \$	367 1 millions de \$
2002-2003	ETP	ETP
2002-2003	2 620	2 283

AAC a le fier héritage d'aider nos agriculteurs à augmenter leur productivité et leurs profits par la recherche et l'innovation – par exemple, la mise au point de variétés cultivées à rendement supérieur et de nouveaux systèmes agricoles. Avec le CSA, nous cessons de miser uniquement sur les forces que nous avons toujours possédées dans le domaine de la recherche pour créer au contraire des débouchés économiques pour le secteur et progresser dans les efforts que nous faisons pour répondre aux priorités des Canadiens.

### PROSPÉRITÉ PAR L'INNOVATION

Aujourd'hui, les limites de la science et de la technologie sont constamment repoussées plus loin. Par exemple, les satellites du système mondial de positionnement (GPS) aident les agriculteurs à faire en sorte que leurs épanagements d'engrais profitent au maximum aux cultures et à l'environnement en leur montrant la répartition de la matière nutritive et des cultures. Sous le microscope, des chercheurs explorent de nouvelles façons d'utiliser les produits des cultures. Peut-être plus qu'à n'importe quel autre moment dans l'histoire, la prospérité passe par le savoir. Bien que le rythme des changements technologiques semble fulgurant, les progrès scientifiques sont plus souvent le résultat d'un processus continu et minutieux qui nécessite de la détermination et la poursuite assidue de l'excellence. La science, bien que ponctuée occasionnellement par des découvertes marquantes, consiste plus exactement à bâtir des connaissances pour mieux comprendre comment fonctionne la nature. La science nous permet de comprendre de plus en plus tout ce qui est à l'intérieur et autour de nous. Cette compréhension peut aboutir à des produits et procédés nouveaux et innovateurs dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire qui peuvent avoir des retombées positives sur la vie quotidienne des Canadiens. En effet, les avancées des sciences agricoles transforment les médicaments que nous prenons, les vêtements que nous portons, les combustibles que nous utilisons et même les maisons que nous achetons.

### REMPLIR LES ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE

L'alignement de la science sur les priorités du CSA est en train de changer de façon positive la manière dont le Ministère répond aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire et des consommateurs. Cela est particulièrement important car nous voyons la science comme un moyen essentiel de remplir les engagements de notre

- Acquérir de nouvelles connaissances et mettre au point de nouvelles technologies afin de minimiser les répercussions de la production agricole sur nos ressources naturelles.
- Mettre en oeuvre des projets de recherche et de développement sur les pratiques agricoles en vue d'aider le Canada à respecter ses engagements environnementaux pris à l'échelle internationale en vue de réduire de 6 p. 100, d'ici 2010, ses émissions globales de gaz à effet de serre.
- Resserrer et actualiser les indicateurs agroenvironnementaux qui contrôlent l'incidence de l'agriculture sur l'environnement.
- S'employer à intégrer le rendement environnemental aux initiatives de développement des marchés.

## RÉSULTATS

- Dans le cadre du Programme national sur la santé de l'environnement, les études actuelles ont été regroupées en 29 nouveaux projets qui mettent en évidence les principales orientations que doit suivre le secteur agricole pour accroître sa durabilité et devenir plus écologique. Ces projets portent notamment sur la qualité des sols, de l'eau, des nutriments et de l'air, la biodiversité et la lutte antiparasitaire.
- Le Programme des pesticides à emploi limité et l'initiative de réduction des risques ont été mis sur pied pour accroître la disponibilité des pesticides à moindre risque.

- On a financé des activités de recherche sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans les domaines suivants : la gestion des nutriments culturels, la gestion des nutriments du bétail, la gestion du fumier, le piégeage du carbone et les biocombustibles.
- Amélioration des systèmes nationaux d'inventaire, de mesure et de vérification des émissions nettes de gaz à effet de serre.
- On a encouragé l'adoption de pratiques exemplaires d'atténuation des GES grâce à la mise en oeuvre de pratiques de gestion exemplaires par des producteurs clés et à l'établissement d'alliances avec des intervenants du secteur.
- Les chercheurs d'AAC contribuent à l'élaboration de quatre indicateurs de la biodiversité :
  - disponibilité de l'habitat;
  - espèces exotiques envahissantes;
  - biodiversité des sols;
  - dommages économiques attribuables à la faune.

- Établissement de l'entreprise Bio-Diesel Canada en vue de développer le marché des biocarburants pour les oléagineux, de stabiliser les recettes des producteurs et de répondre aux préoccupations environnementales concernant les émissions de soufre et de particules.

*Résultats stratégiques – Liens : Santé de l'environnement, innovations propices à la croissance et sécurité du système alimentaire.*

## AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Grâce à ces recherches les Canadiens profiteront de sols, d'eau et d'air plus propres. En outre, les producteurs canadiens pourront employer des pratiques agricoles durables et prendre des décisions concernant leurs activités agricoles et de transformation en se servant de renseignements actuels et précis. En réduisant les émissions de gaz à effet de serre, nous pouvons ralentir les effets du réchauffement de la planète, ce qui permettra ainsi de protéger les ressources agricoles et d'améliorer la stabilité du secteur et ses avenues de développement économique.



La section suivante expose les résultats accomplis en regard des engagements pris dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003. On trouvera plus d'information sur nos résultats dans ce domaine en consultant notre rapport sur la contribution d'AAC à la Stratégie horizontale du développement durable du gouvernement (page 48).

Gestion des risques de l'entreprise

ENGAGEMENTS

- Fournir aux producteurs les outils et les renseignements dont ils ont besoin.
- Élaborer une stratégie intégrée sur la biodiversité qui sera axée sur la protection et l'amélioration des ressources biologiques.

RÉSULTATS

- On a mis en place des programmes qui aident AAC à mieux comprendre le lien entre l'agriculture et l'environnement, tels que le Service national d'information agroclimatique (SNA) et le Service national d'information sur la terre et les eaux (SNITE)
- On a élaboré une stratégie intégrée sur la biodiversité qui vise la protection et l'amélioration des ressources biologiques en adoptant une approche interdisciplinaire proactive et commune de la gestion intégrée des ressources des sols et de la biodiversité et en se basant sur des faits scientifiques solides.

Résultats stratégiques – Liens : Santé de l'environnement et innovations propices à la croissance.

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Un secteur mieux informé est bien outillé pour utiliser des pratiques agricoles durables; ainsi, il protège ses ressources pour le futur et prend des mesures visant à créer des possibilités et à protéger les ressources pour la relève. Un dialogue éclairé avec le public est la première étape vers la mise en place d'une initiative de protection proactive. En utilisant la science pour protéger la biodiversité de notre environnement agricole, nous pouvons prendre des décisions éclairées qui minimisent les conséquences sur nos ressources, assurant ainsi leur survie.

SALUBRITÉ ET QUALITÉ DES ALIMENTS

ENGAGEMENTS

- Étudier les liens entre la salubrité des aliments et la production agricole.

RÉSULTATS

- Cet engagement a donné lieu au lancement du Programme des pesticides à emploi limité, qui offre aux producteurs un meilleur accès à des pesticides efficaces et à moindre risque pour les cultures spécialisées.

Résultats stratégiques – Liens : Santé de l'environnement et Sécurité du système alimentaire.

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

En réduisant l'emploi de pesticides nocifs, nous pouvons atténuer les risques d'effets résiduels que produisent les pesticides sur l'environnement et, par le fait même, éliminer ce type de produits du système alimentaire, ce qui améliore la qualité des aliments que les Canadiens consomment. Ce programme aide également les agriculteurs canadiens à avoir accès à de nouveaux pesticides utilisés par des concurrents à l'étranger, ce qui leur permet de ne pas être désavantagés et de continuer à être viables du point de vue économique.

En appliquant ces stratégies  
à l'intérieur du CSA, nous  
poursuivons notre travail sur  
la production respectueuse  
de l'environnement.

Deux programmes lancés en 2002-2003 ont contribué à faire mieux comprendre à AAC la relation entre l'agriculture et l'environnement. Le Service national d'information agro-climatique (SNIA) aide les agriculteurs à mieux s'adapter à la variabilité du climat. Par exemple, le SNIA a participé à un projet qui prévoit le partage de l'information et de la technologie, et a amélioré la détection des régions particulièrement vulnérables à la sécheresse. Le Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE), fondé l'an dernier, mettra au point des moyens d'informer les gens dans ce domaine en plus d'offrir un accès direct à des données géographiques détaillées. Grâce à ces renseignements, les agriculteurs pourront prendre des décisions plus judicieuses pour l'environnement au sujet de l'utilisation de leurs terres.

La troisième stratégie consiste à mieux montrer que le Canada se situe à l'avant-garde dans la production alimentaire respectueuse de l'environnement. En appliquant cette stratégie, le Ministère a continué de développer ses politiques et activités à ce sujet en signant des accords de mise en œuvre du volet Environnement du CSA avec la majorité des provinces et des territoires. Encore l'an dernier, AAC a renouvelé sa participation à l'Accord Canada-Ontario concernant l'écosystème du bassin des Grands Lacs. Le Ministère a pris 12 engagements pour tenter de remédier à de nombreux problèmes agricoles qui se posent dans ce bassin, notamment réduire l'usage des pesticides et mettre au point des indicateurs agri-environnementaux.

En appliquant ces stratégies à l'intérieur du CSA, nous poursuivons notre travail sur la production respectueuse de l'environnement et montrerons au Canada et au monde que les agriculteurs canadiens prennent très au sérieux leur rôle de gardiens de l'environnement.

## NOS PARTENAIRES

Nous poursuivons nos objectifs en matière d'environnement en collaboration avec des représentants du secteur agricole et agroalimentaire, d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les organisations non gouvernementales du domaine de l'environnement. Ce partenariat a une influence positive sur la conception des programmes et facilite l'établissement d'une approche généralisée de la gestion des ressources agricoles au Canada.

Cinq ministères fédéraux responsables des ressources naturelles ont continué de travailler ensemble sur des projets de développement durable sous le parapluie SRN.



Des groupes de travail formés de représentants d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, d'Environnement Canada, de Pêches et Océans Canada, de Santé Canada et des Ressources naturelles Canada ont progressé dans la réalisation d'un certain nombre de produits et d'activités. Sur le front des communications, mentionnons la création de nouveaux produits télévisés avec le canal Découverte et le canal Green ainsi que la diffusion de guides à l'intention des enseignants sur le site Web [www.durable.gc.ca](http://www.durable.gc.ca).

De plus, des chercheurs et des équipes scientifiques d'AAC ont été parmi les lauréats des prix Science SRN 2002-2003 décernés aux leaders du développement durable. Parmi les divers récipiendaires, mentionnons M. George Clayton, Ph. D., de la Station de recherches de Lacombe (Alberta); l'Équipe des systèmes de culture et de conservation des sols d'AAC composée de chercheurs de plusieurs centres des Prairies; l'Équipe et les partenaires de l'Unité de la qualité des eaux, qui travaillent à l'Administration du rétablissement agricole des Prairies. Pour connaître la liste complète des membres des équipes, prière de se rendre à l'adresse [www.durable.gc.ca/communication/awards/2002-2003/winners\\_f.html](http://www.durable.gc.ca/communication/awards/2002-2003/winners_f.html).



Les ministres de l'Agriculture se sont engagés à travailler ensemble et avec l'industrie à l'établissement d'un ensemble de mesures communes pour accroître la performance environnementale dans les exploitations agricoles. Ces mesures concrètes et mesurables visent à améliorer la qualité de l'eau, du sol et de l'air ainsi que la biodiversité au Canada. Des domaines précis où les progrès pourraient être démontrés sont :

- Air : Réduire les risques agricoles pour la santé de l'air et de l'atmosphère.
- Eau : Réduire les risques agricoles pour la santé des ressources hydriques.
- Sol : Réduire les risques agricoles pour la santé des sols.
- Biodiversité : Assurer la compatibilité entre la biodiversité et l'agriculture.



En fait, une production intégrée à l'environnement contribuera à la prospérité économique et sociale du Canada de façon évidente et parfois plus subtile. Comme pays, nous fournissons d'un approvisionnement sûr et enviable en aliments et autres produits agricoles. Les Canadiens pourront être assurés de la propreté de leur eau et de leur air, et de la production écologique des biens qu'ils achètent. En même temps, le travail qu'accomplit AAC pour protéger la qualité du sol, par exemple, se traduira par une meilleure rétention et filtration de l'eau et, grâce à la capture du carbone, à la réduction de l'effet de serre. De surcroît, on se trouvera à protéger les emplois des travailleurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire ainsi que le bien-être de leurs familles.

## FAÇONS DE FAIRE ET INSTRUMENTS NOUVEAUX

Au moyen du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA), nous mettons en place de nouveaux instruments pour favoriser des pratiques de production écologiques tout en acquérant une meilleure compréhension des relations qui existent entre l'agriculture et l'environnement. En même temps, nous cherchons à conserver et à améliorer les ressources biologiques, explorerons les liens qui existent entre la salubrité des aliments et la production agricole et intégrerons une dimension environnementale aux initiatives de développement du marché.

## TROIS STRATÉGIES : SENSIBILISATION, COMPRÉHENSION ET RECONNAISSANCE ACCRUES

Nos efforts pour aider à gérer et à protéger les ressources naturelles de l'agriculture s'articulent sur trois grandes stratégies.

La première stratégie consiste à sensibiliser davantage le secteur à l'environnement et à lui faire adopter des pratiques de gestion de l'environnement. À cette fin, le Ministère continue de travailler en collaboration avec le secteur, les provinces et les territoires pour élaborer et appliquer des plans environnementaux à la ferme (PEF) à large portée. En 2002-2003, l'Initiative nationale de planification agroenvironnementale a été mise en place pour soutenir le développement et l'exécution de ces plans à travers le Canada. Afin d'assurer une approche cohérente dans tout le pays, on a établi un ensemble de principes et dressé une liste des composantes exigées dans un programme PEF financé par le fédéral, en procédant à de vastes consultations auprès de l'industrie, des provinces, d'autres ministères fédéraux et des organisations non gouvernementales. Notre objectif est de faire en sorte que, d'ici cinq ans, la planification environnementale fasse partie du travail courant de l'exploitation des entreprises agricoles.

Avec notre deuxième stratégie, nous améliorerons notre capacité à comprendre et à mesurer l'impact de l'agriculture sur l'environnement. Le Programme national d'analyse et de rapport concernant la santé agro-environnementale (PNARSA) nous permet de lier les indicateurs agri-environnementaux avec, par exemple, des données économiques, pour prévoir les retombées sur l'environnement et contribuer à l'évaluation des programmes et politiques actuels et planifiés. Ce programme a permis la tenue du premier atelier technique, grâce auquel plus de 70 experts (y compris les dirigeants des activités du PNARSA au sein des ministères) ont pu se rencontrer et échanger leurs vues sur divers aspects du programme. Le PNARSA a aussi aidé à l'organisation d'une réunion d'experts de l'OCDE dans la région de la capitale nationale sur le thème des indicateurs de la teneur des sols en carbone. Des experts de plus de 20 pays de l'OCDE y ont participé et ont travaillé ensemble à établir une façon commune de mettre au point des indicateurs à ce sujet. Le Canada a aussi participé à une réunion d'experts sur l'érosion et la biodiversité des sols qui s'est déroulée en Italie.



## SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

FAIRE DU CANADA LE CHEF DE FILE MONDIAL DE L'UTILISATION DES RESSOURCES ENVIRONNEMENTALES  
D'UNE MANIÈRE PROPRE À ASSURER LEUR QUALITÉ ET LEUR DISPONIBILITÉ POUR LES GÉNÉRATIONS  
D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

EXERCICE	DÉPENSES BRUTES (MILLIONS DE DOLLARS)		
	Réelles	Prévues	
	millions de \$	ETP	ETP
2002-2003	172 4	1 441	218 3
2002-2003			1 617

Les agriculteurs canadiens sont considérés à juste titre comme de bons gardiens du territoire. Par exemple, un plus grand nombre de producteurs pratiquent le travail réduit du sol comme technique de gestion pour conserver et augmenter la matière organique des sols, réduire l'érosion éolienne et préserver l'humidité.

## LA RELATION ENTRE L'AGRICULTURE ET L'ENVIRONNEMENT

Ces dernières années, l'agriculture a subi des changements importants. De nos jours, les producteurs s'adaptent aux conditions changeantes du marché en adoptant de nouvelles technologies de production et en procédant à l'élargissement de leurs entreprises et à l'intensification de leurs opérations.

En même temps, les préoccupations de la population pour une meilleure gestion de l'environnement se sont accrues. En effet, les consommateurs exigent que leurs aliments soient produits sans nuire à celui-ci. Certaines collectivités s'inquiètent de l'impact des pratiques agricoles sur l'eau, l'air et d'autres ressources qu'elles partagent avec l'agriculture. Et tous les Canadiens, qu'ils vivent à la ville ou à la campagne, s'attendent à ce que les industries agissent dans le respect d'un environnement durable et con-

servent pour l'avenir le patrimoine de ressources du Canada. Grâce à sa stratégie de développement durable, AAC a veillé à coordonner le travail qu'il fait pour protéger la santé de l'environnement. Initiative pangouvernementale destinée à protéger et à préserver le bien-être des écosystèmes du Canada, la Stratégie de développement durable s'imbrique parfaitement dans celles entreprises dans le cadre du CSA. Elle donne à AAC l'occasion de montrer de façon plus détaillée les projets, les innovations, les programmes d'éducation et de sensibilisation ainsi que les changements d'orientation qui ont aidé le Ministère à progresser vers un solide avenir.

## DES NORMES PLUS ÉLEVÉES SE TRADUISENT PAR DES RETOMBÉES POSITIVES SUPÉRIEURES POUR

## LE CANADA

L'objectif d'AAC est de faire de l'industrie agricole canadienne le chef de file mondial dans l'utilisation judicieuse des ressources de l'environnement, c'est-à-dire qui protège leur qualité et leur disponibilité pour maintenant et les générations futures. Nos efforts visent à encourager les agriculteurs à adopter de meilleures pratiques agricoles dans le but de protéger l'état des sols, de l'eau et de l'air ainsi que de con-

server la biodiversité. En devenant plus fiable à long terme, l'industrie agricole et agroalimentaire tirera profit de la belle qualité de vie dont les Canadiens jouissent aujourd'hui.

ENGAGEMENTS

RÉSULTATS

- Continuer de travailler avec nos partenaires à l'élaboration de plans agroenvironnementaux exhaustifs.

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Résultats stratégiques – Liens : Santé de l'environnement et Sécurité du système alimentaire.

- Pour assurer une application uniforme des plans environnementaux à la ferme (PEF) à l'échelle nationale, une liste des composantes et un ensemble de principes qui doivent figurer dans un programme financé par le gouvernement fédéral ont été établis à la suite de consultations auprès de l'industrie, des provinces, des autres ministères et des organisations non gouvernementales.

La planification environnementale à la ferme se traduira par des pratiques environnementales plus durables qui peuvent améliorer la qualité des aliments produits et réduire les effets nocifs sur les collectivités environnantes. Nombreux les consommateurs qui sont prêts à payer plus cher pour des aliments biologiques ou pour des aliments produits dans le respect de l'environnement. En tirant profit de ce marché en expansion, on améliore également la sécurité économique du système alimentaire.

QUESTIONS INTERNATIONALES

ENGAGEMENTS

RÉSULTATS

- Renforcer les alliances stratégiques avec les pays en développement aux vues similaires.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant l'élargissement des consultations sur les questions commerciales.
- Conclure des accords commerciaux régionaux et bilatéraux.
- Continuer de chercher à rallier les pays étrangers aux objectifs du Canada en matière de politique commerciale.
- Continuer de tout mettre en œuvre pour solliciter le resserrément des règles régissant le commerce et pour uniformiser les règles du jeu.

Le Canada a démontré que ses objectifs sont appuyés par un certain nombre de membres de l'OMC.

- Les propositions de négociation bien éclairées ont été présentées lors des négociations de l'OMC à la suite de la constitution du Groupe de consultation sur les négociations commerciales dans le domaine de l'agriculture; on a fait participer des intervenants aux négociations, par l'entremise de séance d'information régionales; on a diffusé des rapports complets sur la progression des négociations de l'OMC.
- Les principaux éléments des objectifs de négociation du Canada ont été intégrés à la deuxième ébauche du texte codifié de l'Accord de libre-échange des Amériques (ALEA).
- Le 16 février 2002, le Canada a présenté sa première offre concernant les tarifs douaniers dans le cadre des négociations sur l'accès aux marchés du processus de l'ALEA.
- Le Canada a pu démontrer que certains de ses objectifs de négociation, dans le cadre des négociations de l'OMC, sont appuyés par différents pays membres de l'ALEA et du Groupe des quatre de l'Amérique centrale.
- En 2002 et 2003, une somme de 600 000 \$ a été réservée au financement des activités visant à défendre les intérêts commerciaux canadiens. Par conséquent, les hauts fonctionnaires d'AAC ont pu promouvoir la politique commerciale du Canada et mettre sur pied un réseau d'alliances stratégiques au sein de diverses tribunes internationales.
- Dans le cadre des négociations de l'OMC en agriculture, le Canada a collaboré étroitement avec les membres du Groupe Cairns et d'autres pays en vue de maintenir un programme ambiteux de réforme du commerce agricole et a présenté des documents traitant de tous les aspects de la position de négociation du Canada et proposant des mesures qui permettraient d'atteindre les objectifs canadiens.

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Le développement des marchés à l'étranger et les efforts déployés en vue de supprimer les pratiques ayant un effet de distorsion sur les échanges aident les producteurs canadiens à augmenter leurs ventes à l'étranger. L'augmentation de la demande à l'égard des aliments canadiens crée des emplois et accroît la puissance économique du pays.

ENGAGEMENTS

- Poursuivre l'acquisition de connaissances et le développement de la technologie.
- Maintenir une approche de collaboration en vue d'élaborer des positions scientifiques positives concernant les questions commerciales techniques contenues dans les accords internationaux.

RÉSULTATS

- La Banque de données mondiale sur la prévention des résidus d'origine animale dans les aliments (gFARAD) a été lancée en octobre 2002; elle fournira des renseignements actuels aux vétérinaires. [http://www.agr.gc.ca/card-fcadr/initiatives\\_nationales/annee5.phtml](http://www.agr.gc.ca/card-fcadr/initiatives_nationales/annee5.phtml)
- Atteindre un consensus interministériel pour faire progresser les négociations sur les ententes bilatérales avec les principaux pays importateurs, ce qui permettra de régler leurs préoccupations d'ordre commercial concernant le Protocole de Carthagène et de préparer la première réunion des parties qu'il soit possible de tenir.

- Contribution à la progression d'un nombre de questions commerciales techniques, notamment :
  - Les discussions à propos des obstacles techniques au commerce (OTC) ont été ciblées de façon à inclure un large éventail de questions d'étiquetage liées au Cadre stratégique pour l'agriculture qui pourraient limiter ou élargir des débouchés internationaux, notamment l'éco-étiquetage, l'étiquetage lié au bien-être des animaux, l'étiquetage du pays d'origine et l'étiquetage d'aliments issus de la biotechnologie.
  - Discussions concernant la protection des végétaux et leurs infestations, entre autres. – Mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) : questions de sécurité, régimes de quarantaines, demandes d'approbation de la salubrité et questions liées aux procédures relevant de comités, telles que les traitements spéciaux et différenciés, l'aide technique, la transparence accrue et l'équivalence.

- Elaboration d'une approche par coalition au Conseil des aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (Conseil des ADPIC) de l'OMC concernant un système économique d'enregistrement volontaire visant les vins et les spiritueux et renforcement de l'alliance entre les nouveaux pays producteurs de vin afin d'obtenir un registre multilatéral volontaire pour les vins et les spiritueux et de respecter nos engagements pris à Doha.
- Discussions au Comité du commerce et de l'environnement (CCE) de l'OMC en vue de lier les obligations commerciales et environnementales, plus particulièrement l'incidence des mesures environnementales sur l'accès aux marchés, l'étiquetage environnemental et les accords environnementaux multilatéraux (AEM). Des consultations auprès de l'industrie concernant une proposition présentée par la Commission européenne en vue de protéger de manière accrue un large éventail de produits agroalimentaires dans la zone des indications géographiques ont été menées.

*Résultats stratégiques – Liens : innovations propices à la croissance et Sécurité du système alimentaire.*

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

L'amélioration de la gestion du savoir permettra d'accroître l'efficacité du secteur et aidera les professionnels du secteur agricole et agroalimentaire à prendre des décisions éclairées, à mieux gérer les risques et à anticiper les résultats. Les progrès réalisés au chapitre de la technologie et des questions commerciales techniques permettent aux producteurs canadiens d'augmenter leurs possibilités de commercialisation, d'améliorer la rentabilité du secteur et de pénétrer de nouveaux marchés. Un secteur plus prospère contribue à la croissance économique du pays, ce qui améliore la qualité de vie des Canadiens.



ENGAGEMENTS

- Concevoir et mettre en oeuvre des systèmes visant à améliorer la salubrité des aliments.

RÉSULTATS

- Mettre en oeuvre le système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP) dans le secteur des aliments au détail.
- Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'engagement axée sur le volet Salubrité et qualité des aliments du CSA visant l'industrie alimentaire.
- Promouvoir et mettre au point un protocole de suivi national des aliments.
- Jeter les bases d'une initiative nationale visant à faciliter l'élaboration et la mise en oeuvre de systèmes de salubrité et de qualité des aliments dans l'industrie en établissant les priorités suivantes :
  - Protéger la santé humaine en réduisant l'exposition aux dangers;
  - Accroître la confiance des consommateurs dans la salubrité et la qualité des aliments produits au Canada;
  - Améliorer la capacité de l'industrie à satisfaire ou à surpasser les exigences du marché;
  - Offrir des débouchés à valeur ajoutée par l'adoption de systèmes de salubrité et de qualité des aliments.
- Élaborer une approche intégrée de portée nationale à l'égard de la conception et de la prestation des programmes qui table sur les chaînes de valeur de l'industrie de sorte que le développement du système de traçabilité, de salubrité et de qualité des aliments vise toutes les étapes, du producteur au consommateur.

*Résultats stratégiques – Liens : Sécurité du système alimentaire et innovations propices à la croissance.*

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Il est possible de minimiser l'incidence des aliments non salubres en améliorant les systèmes de traçabilité et de suivi des aliments, ce qui permet ainsi de réduire les maladies et de rétablir l'accès à un approvisionnement alimentaire salubre. Les recherches effectuées pour trouver un moyen d'améliorer la salubrité et la qualité des aliments se traduiraient par la mise au point de meilleurs aliments pour la santé. Des aliments canadiens salubres et de grande qualité élargiraient nos marchés à l'étranger, ce qui donnera lieu à une croissance économique accrue qui avantagera tous les Canadiens.

ENGAGEMENTS

- Concevoir et mettre en place l'infrastructure nécessaire à l'amélioration de la prestation des programmes de gestion des risques.
- S'assurer que le secteur possède les outils qui lui permettent de s'adapter à un marché et à un environnement technique sans cesse changeants.
- Offrir aux producteurs l'accès aux programmes et aux services.

RÉSULTATS

- Elaborer un cadre des programmes intégrés de gestion des risques de l'entreprise.
- Conclure des accords bilatéraux et multilatéraux sur les programmes intégrés de gestion des risques de l'entreprise (avec les provinces et les territoires) qui comprendront, à titre de programme global :
  - Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) – Le nouveau CSRN, dont les règles relatives à la stabilisation ont été modifiées, a été renommé Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRRA).
  - Transition – Une nouvelle trousses sur la gestion des risques a été conçue afin de répondre aux besoins de transition du CSRN au PCSRA.
  - Transition des programmes provinciaux – Un plan de transition a été élaboré spécialement pour les programmes provinciaux actuels qui ne sont pas conformes aux exigences du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA).
- Examiner et mettre au point des volets supplémentaires et complémentaires pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE), notamment :
  - une approche intégrée des politiques et des programmes axée sur le risque pour l'octroi d'aide en cas de catastrophe;
  - des programmes de garantie financière qui ont été examinés afin d'assurer leur intégration au cadre des programmes de GRE.
- Organiser des négociations fructueuses avec les provinces sur l'adoption d'une approche commune en matière de prestation des services et sur l'échange de sources de données existantes.

- Par l'entremise du Programme canadien de sécurité à la ferme (PCSF), accroître l'utilisation des pratiques exemplaires de sécurité à la ferme par les agriculteurs. [www.agr.gc.ca/progser/casp\\_f.phpml](http://www.agr.gc.ca/progser/casp_f.phpml)
- Par l'entremise du Service de médiation en matière d'endettement agricole et du Programme de consultation agricole, augmenter le nombre de familles agricoles pouvant acquitter leurs obligations financières.
- Continuer à offrir des programmes de prêts, tels que le Programme de paiement anticipé (PPA), le Programme d'avances printanières (PAP) et le Programme de mise en commun des prix (PMCP), et à appliquer la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative. Ces derniers ont permis à environ 85 000 producteurs d'avoir accès à des prêts totalisant environ 1,6 milliard de dollars.

Résultats stratégiques – Liens : Santé de l'environnement et innovations propices à la croissance.

AVANTAGES PRÉVUS POUR LES CANADIENS

Les programmes de gestion des risques d'AAC facilitent le partage des risques liés à l'agriculture et réduisent la probabilité que des exploitations agricoles soient accablées à la faillite en raison de difficultés financières à court terme. La stabilité financière découlant de ces programmes renforce la sécurité économique du système alimentaire, ce qui permet ainsi d'obtenir un approvisionnement alimentaire relativement stable et abordable.

Au moyen du CSA, nous travaillons avec l'industrie à mettre en place le système de production approprié et la stratégie internationale qui convient pour que l'agriculture canadienne puisse s'emparer de marchés, affronter la concurrence et augmenter sa rentabilité. Toutefois, nous savons qu'une mise à jour massive des politiques et des programmes ne peut se faire du jour au lendemain. Par exemple, la transition vers de nouveaux programmes de gestion des risques de l'entrepriser sera graduelle pour donner aux producteurs l'occasion de se familiariser avec leurs caractéristiques. Le CSRN et le PCRA existants ont généré des bénéfices pour 2002. Les nouveaux programmes deviendront disponibles plus tard lorsqu'on aura recueilli toute l'information nécessaire à leur calcul.

Un système de production sûr consiste également à garantir la salubrité et la qualité « de la terre à la table ». AAC travaille avec les agriculteurs et l'industrie à mettre à profit les mesures de salubrité déjà existantes, tout en poursuivant de nouvelles initiatives qui permettront de retracer les produits alimentaires jusqu'à la ferme d'origine, d'améliorer la qualité des aliments et de partager une information essentielle. Ces éléments de programme seront appuyés par des activités telles que des recherches innovatrices visant à remédier aux lacunes dans nos connaissances et à fournir des instruments et des technologies essentiels et une collaboration accrue avec les acteurs fédéraux, y compris l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Santé Canada.

## RÉSULTATS DÉTAILLÉS

La section qui suit expose les résultats atteints en rapport avec les engagements pris dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003.

AAC travaille avec les agriculteurs et l'industrie à mettre à profit les mesures de salubrité déjà existantes, tout en poursuivant de nouvelles initiatives qui permettront de retracer les produits alimentaires jusqu'à la ferme d'origine, d'améliorer la qualité des aliments et de partager une information essentielle.



aux programmes du CSA, le Ministère s'oriente dans la bonne direction pour protéger la sécurité du système alimentaire et que, plus vite ces programmes pourront être rendus pleinement opérationnels, plus tôt les produits canadiens seront reconnus à l'échelle mondiale comme issus du système alimentaire le plus sûr possible.

De leur côté, les agriculteurs et d'autres acteurs de la filière alimentaire sont constamment à la recherche de nouveaux moyens de rendre notre nourriture plus sûre et meilleure. Avec cet objectif en tête et en consultation avec l'industrie, nous avons commencé la rédaction de l'ébauche finale du manuel d'un programme de salubrité et de qualité des aliments à la ferme et en aval ainsi que de ses modalités d'application. Cette ébauche n'est pas encore terminée. En outre, nous avons progressé énormément dans la préparation d'une ébauche de document de discussion en vue de la mise en place d'un protocole national de suivi pour les aliments.

Il est essentiel d'encourager la collaboration entre les gouvernements et les divers secteurs de l'industrie agroalimentaire sur les questions de salubrité et de qualité des aliments ainsi que de retracement pour réaliser une approche intégrée du développement et de la mise en œuvre des systèmes. Les acteurs de l'industrie comprennent plus de 19 organisations sectorielles nationales et plus de 50 associations nationales représentant des secteurs comme le transport, la vente au détail, la restauration, l'importation, la distribution et la fabrication.

## DÉFENDRE LES INTÉRÊTS DU SECTEUR

Les améliorations apportées par la Gestion des risques de l'entreprise ainsi que par la Salubrité et la qualité des aliments érigent un solide tremplin vers le succès. Pour tirer pleinement parti des retombées positives du CSA, il faut, comme prochaine étape, renforcer la capacité du Canada de développer des marchés et de se faire reconnaître pour sa remarquable capacité à satisfaire aux exigences de marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

L'excellence dans la commercialisation passe par la collaboration. Les modalités de nos programmes internationaux sont mises au point en partenariat avec l'industrie. Ce dialogue se déroule par le truchement de tables rondes des chaînes de valeur créées par AAC. Organisées par grands secteurs de production, ces tables rondes réunissent un échantillon représentatif des grands représentants de l'industrie – producteurs, transformateurs, surtransformateurs – avec des hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux et d'autres experts, comme des chercheurs, pour travailler à nos succès futurs sur le marché. Les tables rondes du porc, du bœuf et des cultures spéciales facilitent les efforts de commercialisation déployés dans leurs secteurs respectifs.

Nous défendons aussi les intérêts du secteur en faisant la promotion du commerce et en participant à des négociations multilatérales dans le but de donner aux producteurs et aux transformateurs canadiens des règles du jeu plus justes et un accès maximal aux marchés mondiaux. En 2002-2003, AAC a progressé dans les négociations sur le commerce agricole, comme celles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la création de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) ainsi que divers accords régionaux et bilatéraux. Dans les négociations agricoles de l'OMC, le Canada a travaillé étroitement avec des membres du Groupe de Cairns et d'autres pays à soutenir un fort désir de réforme du commerce agricole et a déposé des mémoires couvrant tous les aspects de la position de négociation du Canada proposant des façons d'y parvenir.

La part canadienne du commerce agroalimentaire mondial (4 %) augmente.

Depuis les années 70, les exportations agricoles et agroalimentaires représentent


environ 3 % et 4 % des exportations mondiales.

La part du Canada augmente depuis 1980.

Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Le FCADR travaille avec 14 conseils d'adaptation représentant les provinces et les territoires pour mieux impliquer l'industrie dans les décisions qui sont prises sur la façon de dépenser l'argent. De plus, en collaboration avec les provinces, les territoires et l'industrie, il participe financièrement et autrement à la réalisation de 36 initiatives nationales donnant accès à des programmes et à des services qui améliorent le sens des affaires et le savoir-faire technique des producteurs et ouvrent ainsi aux collectivités rurales et urbaines un plus grand champ de possibilités en ce qui concerne les emplois agricoles et extra agricoles.

## BÂTIR UN SECTEUR AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE PLUS RENTABLE

L'élément Gestion des risques de l'entreprise (GRE) du CSA joue un rôle central dans l'édification d'un système alimentaire sûr et solide.  Au moyen de la GRE, AAC tente de mettre en place des instruments et des programmes de gestion qui aideront les producteurs à atténuer un large éventail de risques qui se répercutent sur le revenu potentiel de leurs fermes.

En 2002-2003, nous avons travaillé fort à améliorer la capacité des producteurs à gérer les risques en concevant un cadre intégré de gestion des risques de l'entreprise. En partant du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) et de l'assurance-récolte, on appliquera partout au pays un programme commun de gestion des risques grâce auquel les agriculteurs aux prises avec des circonstances comparables recevront un traitement similaire.

De plus, ce cadre offre un exemple frappant d'un partenariat fructueux avec les provinces, les territoires et le secteur. Conçue avec la participation des intéressés, la nouvelle approche remédie aux lacunes et aux chevauchements des programmes actuels tout en veillant à ce que leurs points forts soient intégrés à ceux qui sont nouvellement présents.

En mettant en place ce cadre, on a pu franchir un autre pas important en élaborant le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCsRA). Ce nouveau programme, qui a été mis au point conjointement avec les provinces et les territoires avec l'apport des producteurs, remplacera le CSRN actuel et le Programme canadien du revenu agricole (PCRA) en combinant le volet stabilisation et celui de la protection contre les catastrophes en un seul programme. Pour les producteurs, cette intégration se traduira non seulement par une plus grande stabilité mais aussi par une diminution du fardeau administratif et, par conséquent, des économies d'argent.

Les producteurs de lait, de volaille et d'œufs continuent d'avoir recours à la gestion de l'offre pour stabiliser leur revenu plutôt qu'aux programmes précités. Le système de gestion de l'offre profite d'engagements permanents de la part des gouvernements, et fournit aux secteurs du lait, de la volaille et des œufs un instrument pour gérer efficacement leurs risques d'entreprise.

## AMÉLIORER LA SALUBRITÉ ET LA QUALITÉ DES ALIMENTS

Les préoccupations de la population envers la salubrité des aliments constituent un type différent de risque dont doit tenir compte l'industrie. Si nous voulons garder nos clients et en attirer de nouveaux, la salubrité doit être vue comme un objectif primordial dans toute la filière alimentaire, y compris la ferme. À cette fin, AAC continuera, grâce à l'élément Salubrité et qualité des aliments du CSA, à aider l'industrie à appliquer des systèmes de contrôle à chaque étape de la production et à mettre en place des systèmes complets de retraçage pour cerner rapidement les problèmes et les circonscrire efficacement. Récemment, ces systèmes ont été mis à l'épreuve lors de la découverte d'un seul cas d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) en Alberta. La capacité d'AAC et de son partenaire de portefeuille, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à gérer cette situation a montré que, grâce

En 2002-2003, nous avons travaillé fort à améliorer la capacité des producteurs à gérer les risques en concevant un cadre intégré de gestion des risques de l'entreprise.

AAC continuera, grâce à l'élément Salubrité et qualité des aliments du CSA, à aider l'industrie à appliquer des systèmes de contrôle à chaque étape de la production et à mettre en place des systèmes complets de retraçage.



À cause de cette expansion du marché, la concurrence devient plus féroce. Agriculteurs et industriels de l'alimentation doivent non seulement rivaliser entre eux pour tenter de s'approprier une clientèle déjà existante, mais aussi pour aller chercher d'autres clients potentiels sur le marché mondial de six milliards d'habitants. À mesure que les consommateurs voient augmenter leur pouvoir de dépenser, ils se montrent de plus en plus exigeants à l'égard de l'approvisionnement alimentaire, qu'il s'agisse de salubrité, de qualité ou de choix. En effet, ce sont eux qui imposent maintenant leurs conditions à l'industrie agricole et agroalimentaire, tant au pays que sur la planète. Toutes les nations qui font le commerce des produits agricoles, y compris le Canada, sont tenues de prouver que les bonnes choses qu'elles disent au sujet des aliments qu'elles fournissent sont vraies et s'appuient sur des données claires et scientifiques.

## GÉRER LES RISQUES ET CRÉER DES OCCASIONS FAVORABLES

Dans le milieu d'affaires complexe d'aujourd'hui, la meilleure façon de rendre le système alimentaire sûr est de combiner la gestion des risques et la création d'occasions favorables. Les agriculteurs ont besoin de programmes proactifs de gestion des risques, qui stabilisent leurs revenus en entrayant les problèmes à la source plutôt qu'en ne faisant qu'y réagir. Pour maintenir la confiance des consommateurs, le secteur a besoin d'avoir en place des systèmes qui réduisent les risques de contamination des aliments et permettent au Canada de démontrer à ses clients comment il améliore sa réputation déjà bonne de fournir des aliments sûrs. De plus, il lui faut aussi étendre la portée de ses exportations en faisant mieux reconnaître la position du Canada comme chef de file sur la scène agricole mondiale et en améliorant l'accès de ses produits au marché.

Ensemble, les améliorations qu'AAC apporte à la gestion des risques de l'entreprise, à la salubrité et à la qualité des aliments ainsi qu'à la compétitivité internationale constituent un bon tremplin pour aider les entreprises agricoles à devenir plus rentables à long terme.

Le Ministère, au moyen du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR), veille à ce que le secteur ait les instruments nécessaires pour s'adapter à une technologie et à un marché en mutation constante. Le FCADR aide les producteurs dans leurs efforts pour rendre leurs entreprises compétitives et viables ou pour trouver des solutions de rechange. Il a aussi contribué à jeter les bases sur lesquelles a été érigé le Cadre stratégique pour l'agriculture du Ministère. Grâce à son modèle d'exécution par des tierces parties et à son cadre de gouvernance et de gestion du rendement, le FCADR a amené le secteur de l'agriculture et de l'agro-alimentaire à cerner les difficultés, à concrétiser des possibilités et à mettre au point de meilleures pratiques. Le FCADR appuie aussi le Programme canadien de salubrité des aliments à la ferme (PCSAF) et le Programme canadien d'adaptation aux mesures de salubrité des aliments (PCAMSA). Ces programmes ont pour objectif de permettre l'élaboration de stratégies en matière de salubrité alimentaire ainsi que de guider et de faciliter la réalisation, aussi bien à la ferme que dans la chaîne de production, d'initiatives dans ce domaine fondées sur le système HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques). Parmi les programmes financés par ce fonds, mentionnons la Banque de données mondiale sur les moyens d'éviter la formation de résidus dans les tissus des animaux destinés à l'alimentation (gFARAD), un système d'information qui fournit aux vétérinaires et aux producteurs canadiens de l'information pour faire une utilisation prudente des médicaments pour bétail à la ferme.

Ensemble, les améliorations qu'AAC apporte à la gestion des risques de l'entreprise, à la salubrité et à la qualité des aliments ainsi qu'à la compétitivité internationale constituent un bon tremplin pour aider les entreprises agricoles à devenir plus rentables à long terme.



# Réalisations liées au rendement

## Sécurité du système alimentaire

FAIRE DU CANADA LE CHEF DE FILE MONDIAL EN MATIÈRE DE PRODUCTION, DE TRANSFORMATION ET DE DISTRIBUTION D'ALIMENTS SALUBRES ET SÛRS RÉPONDAANT AUX BESOINS ET AUX PRÉFÉRENCES DES CONSOMMATEURS.

EXERCICE	DÉPENSES BRUTES (MILLIONS DE DOLLARS)
	Planifiées
	Réelles
2002-2003	millions de \$
	ETP
	millions de \$
	ETP
2002-2003	1 304,9
	1 261
	2 144,8
	1 865

L'industrie agricole et agroalimentaire est déjà un élément crucial de l'économie du Canada puisqu'elle emploie un Canadien sur sept et génère plus de huit pour cent du produit intérieur brut. Ce secteur d'activité contribue aussi pour beaucoup à la qualité de vie au pays en fournissant des produits qui font une différence dans le quotidien des Canadiens.

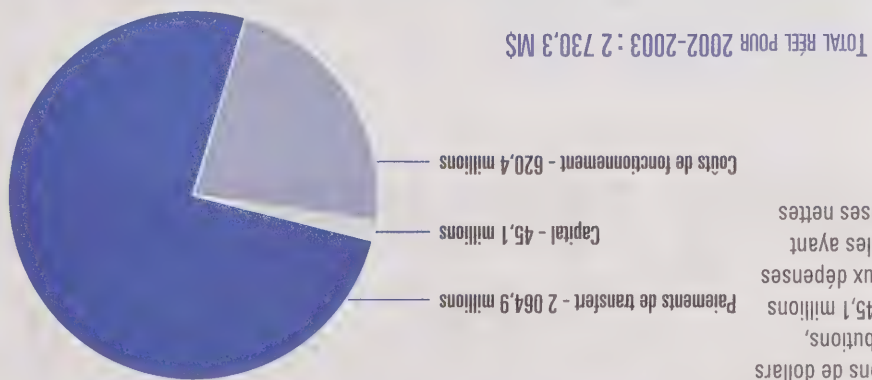
Pour réaliser le potentiel de l'industrie, les producteurs ont besoin d'une base solide qui leur permet de fonctionner maintenant et de planifier pour l'avenir. En même temps, le secteur agricole et agroalimentaire a besoin, pour que ses produits se vendent, que les clients se sentent en confiance, sinon il est condamné à éprouver des difficultés. Le succès, aujourd'hui comme demain, repose sur un système alimentaire sûr, qui est à la fois fiable pour les consommateurs et rentable pour les producteurs.

## AFFRONTER LES DÉFIS DU MARCHÉ ET LES RISQUES NATURELS

Au cours de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'agriculture a subi une transformation radicale à l'échelle mondiale, en grande partie à cause des innovations. Bien que les gains de productivité et les progrès de la technologie soient profitables à l'industrie, ces innovations ont eu malheureusement comme effet de mener à une baisse soutenue et à long terme de la plupart des prix des denrées agricoles. Les paiements d'aide intérieure, pratiques notamment aux États-Unis et en Union européenne, ont aussi contribué à cette diminution des prix. Ces pratiques commerciales déloyales de la part d'autres pays peuvent miner le revenu de nos agriculteurs en limitant l'accès aux produits canadiens à l'étranger.

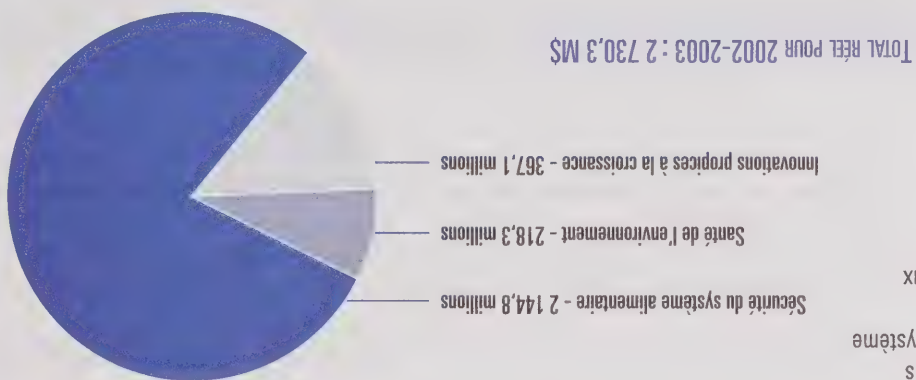
Outre les défis que représente le marché, les agriculteurs canadiens ont toujours dû affronter un certain nombre de risques pour leur gagne-pain associés à des phénomènes naturels, comme la sécheresse, les inondations, la grêle et les insectes. De nos jours, ils doivent aussi protéger leurs entreprises contre la menace de ravageurs exotiques et de maladies qui se propagent rapidement, fléaux qui, dans bien des cas, peuvent être imputables à la mondialisation du marché.

FIGURE 1 : PROFIL DES DÉPENSES PAR TYPE DE DÉPENSE — MONTANTS BRUTS (MILLIONS DE DOLLARS)



En 2002-2003, un montant de 2 064,9 millions de dollars a été consacré aux subventions et contributions, notamment aux paiements législatifs, de 45,1 millions aux immobilisations et de 620,4 millions aux dépenses de fonctionnement. Les recettes disponibles ayant totalisé 38,0 millions de dollars, les dépenses nettes totales se sont élevées à 2 692,3 millions.

FIGURE 2 : PROFIL DES DÉPENSES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE — MONTANTS BRUTS (MILLIONS DE DOLLARS)



L'an dernier, un montant de 2 144,8 millions de dollars a été affecté à la Sécurité du système alimentaire, de 218,3 millions à la Santé de l'environnement et de 367,1 millions aux innovations propices à la croissance.

# POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

Toujours soucieux de fournir

aux Canadiens un accès en

direct à l'information et aux

services, nous incluons des liens

vers d'autres renseignements,

résultats clés et faits saillants.



Ils sont indiqués par :

La section suivante met en relief les réalisations d'AAC en regard des stratégies

établies dans le Rapport sur les plans et priorités 2002-2003.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur nos engagements et nos priorités,

veuillez consulter notre site Web à <http://www.agr.gc.ca/dpr-rsr/2002>

## Résultats stratégiques d'AAC pour 2002-2003

### DÉPENSES TOTALES DU MINISTÈRE

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Ministère a dépensé 2 692,3 millions de dollars (montant net) pour réaliser ses trois résultats stratégiques. Vous trouverez des tableaux financiers détaillés à l'annexe 1 du présent rapport. Les graphiques suivants renferment un profil des dépenses par type et par affectation en fonction des résultats stratégiques.

DÉPENSES TOTALES NETTES DU MINISTÈRE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (MILLIONS DE DOLLARS)					
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	DÉPENSES PLANIFIÉES	ETP PLANIFIÉES	TOTAL AUTORISÉ	DÉPENSES RÉELLES	ETP RÉELLES
Sécurité du système alimentaire	1 280,4	1 261	2 231,4	2 120,5	1 865
Santé de l'environnement	158,1	1 441	212,1	204,7	1 617
Innovations propices à la croissance	389,4	2 620	374,7	367,1	2 283
<b>Total</b>	<b>1 827,8</b>	<b>5 322</b>	<b>2 818,2</b>	<b>2 692,3</b>	<b>5 765</b>

Nota : ETP = Équivalents temps plein



# Conclusion

Un énorme travail a été réalisé l'an dernier pour préparer AAC à la mise en œuvre jusqu'aux changements dans la structure de gestion du Ministère, en passant par l'élaboration des éléments de programme, des progrès notables ont été accomplis. Nous avons travaillé au sein de notre propre gouvernement ainsi qu'avec d'autres gouvernements et partenaires à concevoir des accords de mise en œuvre novateurs pour l'exécution des programmes du CSA. Ces programmes nous aideront à guider l'agriculture canadienne vers un avenir de prospérité sociale et économique et d'essor pour l'environnement.

La préparation de plans de transition pour les programmes de gestion des risques de l'entrepriser, qui pour la première fois prévoient de l'aide, a été une étape cruciale pour la stabilité financière du secteur. Sans contredit, le travail soutenu réalisé avec des partenaires pour améliorer les systèmes d'assurance de la qualité et de la salubrité des aliments représente une priorité importante pour les consommateurs pour des raisons de santé et de qualité de vie, et pour le secteur, pour des raisons de prospérité économique. Le travail que nous avons commencé aidera à établir et à maintenir, pour nos produits alimentaires, une réputation de salubrité et de qualité.

Les progrès que nous avons accomplis dans la description des éléments environnementaux du CSA préparent également le terrain au travail destiné à répondre à l'intérêt des consommateurs et des citoyens pour un environnement sain. Les programmes qu'élabore AAC pour protéger nos terres, l'eau, l'air et la biodiversité dans toutes les régions rurales ne sont que le début des efforts que nous entendons posséder et en améliorer l'utilisation.

La base de nos nouvelles technologies et de notre connaissance ainsi que la volonté de nous engager sur de nouvelles voies viennent de notre engagement à progresser en science et en innovation. Nous avons réaligné nos travaux scientifiques sur les priorités du CSA afin de définir une nouvelle vision nationale. Le travail d'élaboration des programmes de renouveau est également orienté vers l'avenir et vise à saisir les nouvelles possibilités.

Cet effort gigantesque aurait été impossible sans l'appui et la collaboration des provinces et des territoires et les opinions inestimables exprimées par tous les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire durant les consultations.

que la santé de l'environnement et assurer la croissance par l'innovation.

Grâce au travail réalisé avec ses partenaires au cours de la dernière année, AAC a pris les mesures nécessaires pour améliorer la sécurité du système alimentaire ainsi

Cet effort gigantesque aurait été impossible sans l'appui et la collaboration des provinces et des territoires, et les opinions inestimables exprimées par les intéressés dans tous les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire durant les consultations.

Les équipes horizontales d'AAC sont : Gestion des risques de l'entreprise; Salubrité et qualité des aliments; Environnement; Innovation et renouvellement; Questions internationales.

Les équipes habilitantes

d'AAC sont : Gestion des

biens; Communications et

consultations; Finances;

Ressources humaines;

Systèmes d'information;

Politiques et planification;

Prestation des programmes

Salubrité et qualité des aliments, Innovation et renouvellement, Questions internationales. Dans notre ministère à vocation scientifique, la recherche fait maintenant partie intégrante des politiques et constitue un élément clé de ces équipes. Cette façon de travailler en équipe favorise la collaboration et la prise de décisions concertée et permet au Ministère de se concentrer efficacement sur les priorités actuelles et nouvelles.

Les fonctions de soutien au sein du Ministère ont été organisées et repensées par la création d'équipes habilitantes qui fournissent les divers services ministériels et autres formes d'aide pour faciliter la réalisation des objectifs du CSA. La centralisation des services intégrés s'est inscrite dans le travail entrepris au Ministère pour examiner tous les procédés et commencer leur réalignement en vue d'étayer solidement la prise de décisions au niveau des gestionnaires.

Le travail dans les équipes tant horizontales qu'habilitantes s'articule autour de projets détaillés, fondés sur les résultats, qui indique les produits escomptés, les liens, les indicateurs de rendement, les risques, etc., et l'on a commencé à travailler pour harmoniser puis relier tous les projets à l'information sur les finances, les ressources humaines et autres données. De plus, une structure novatrice constituée d'un cadre de vérification fondé sur les risques (CVFR) et d'un cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats a été préparée pour tout le CSA, conférant une grande rigueur et une forte intégration à notre mode de gestion axée sur les résultats.

## UN PROCESSUS DÉCISIONNEL RENFORCÉ ET COHÉRENT

La collaboration et le mode de travail concerté qui ont cours au Ministère s'étendent aux niveaux les plus élevés de la direction. Les sous-ministres adjoints coopèrent en tant que membres des conseils de direction chargés de superviser et de coordonner le travail des équipes. De cette façon, la responsabilité des résultats devient collective et le processus décisionnel est amélioré.

Pour soutenir cette approche, le Ministère a entrepris la vaste tâche de choisir des indicateurs qui nous permettront de mesurer notre rendement, et l'on a accompli d'énormes progrès pour améliorer les systèmes de technologie de l'information. Le Ministère s'oriente ainsi vers un système de soutien des décisions où les gestionnaires disposant d'une information complète, à jour et pertinente, sont mieux outillés pour gérer efficacement les ressources et fournir des résultats optimaux.

À cette fin, le Ministère a fait des pas de géant l'an dernier dans la gestion de l'information sur nos besoins actuels et futurs en ressources humaines. Par diverses initiatives, nous sommes parvenus à mieux comprendre nos besoins dans ce domaine.

## MIEUX GÉRER LES RISQUES

En plus du Cadre de vérification fondé sur les risques (CVFR) que l'on a fini de préparer pour le CSA, le Ministère a aussi réalisé, l'an dernier, une évaluation des risques ministériels qui nous a servi à prendre davantage conscience de la gestion des risques et à y consacrer plus d'efforts. L'information sur les risques ministériels a permis d'étayer les plans de vérification et d'évaluation ainsi que les décisions de gestion sur la répartition des ressources. On a également entamé la préparation d'un processus plus complet de gestion des risques pour la prochaine année.

AAC a organisé ses activités

scientifiques en quatre

programmes : (1) Santé de

l'environnement, (2) Systèmes

de production durable;

(3) Bioproduits et bioprocédés;

(4) Salubrité et qualité des

aliments.

## FRAIS D'UTILISATION EXTERNE

Comme l'exposait le budget 2003, le projet de Politique sur les frais d'utilisation externe jette les bases d'un compte rendu amélioré de l'information sur les frais d'utilisation. Cette initiative rejoint le thème plus général abordé dans le budget, qui est d'améliorer la transparence et la reddition de comptes au Parlement et à la population. Comme première étape pour améliorer la reddition de comptes, tous les ministères et organismes dont les activités entraînent une facturation externe doivent remplir le modèle de compte rendu pour divulguer l'information sur les frais d'utilisation externe. Le tableau à remplir à AAC se trouve à la page 68 de l'Annexe II.

## EXACTITUDE ET CRÉDIBILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

AAC s'efforce de garantir que l'information financière qu'il fournit est à la fois exacte et complète. Cela est crucial, car les tableaux financiers constituent un lien avec les affectations budgétaires qui ont été accordées au Ministère, et, par conséquent, représentent un élément essentiel de la reddition de comptes au Parlement. Dans la mesure du possible, une information factuelle et vérifiable par une partie indépendante, sert à étayer des assertions de rendement. Cependant, AAC ne se limite pas à ce qui peut être connu avec une absolue certitude ni mesuré avec précision. Au contraire, le Ministère reconnaît que certains des renseignements déclarés seront moins fiables que le reste. Il a confiance en la fiabilité de l'information fournie. Toutes les exclusions ou limites importantes qui pourraient influencer d'une quelconque façon sur le jugement des Canadiens sont mises en relief. Les changements apportés aux affectations de ressources sont indiqués et expliqués de même que les écarts entre les dépenses planifiées et les dépenses réelles.

# Notre cadre de gestion

L'implantation d'un nouveau cadre stratégique pour le XXI<sup>e</sup> siècle n'est pas vraiment possible sans un grand virage dans tous les domaines du Ministère. Celui-ci est en effet passé d'une manière de faire axée sur des activités à une autre axée sur des résultats. Les assises sur lesquelles repose la gestion d'AAC a été renforcée par la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, de nouveaux procédés de gestion et d'un ensemble de valeurs organisationnelles appelées à évoluer.

## UN MINISTÈRE ORGANISÉ EN ÉQUIPES ET AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Toutes les ressources d'AAC ont été réalignées de manière à soutenir la nouvelle orientation stratégique, et notre travail s'organise en équipes qui réalisent les priorités du CSA. Il y a cinq équipes horizontales : Gestion des risques de l'entrepris

Un autre programme de renouveau qui est en train d'être mis au point leur offrira de l'aide pour acquérir des compétences et accéder à de la formation, qui pourrait augmenter éventuellement leur revenu agricole et extra-agricole. On facilitera également l'accès à de la formation dans des domaines comme la comptabilité, les finances, la gestion des affaires et celle des ressources humaines, ou pour le recyclage dans de nouveaux emplois.

Dans le volet Renouveau, on s'y prend de beaucoup d'autres façons pour relever les défis qu'affronte l'industrie en matière de perfectionnement des compétences et d'éducation permanente. Le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, qui est financé par ce volet, investit dans le savoir-faire des producteurs au moyen de conférences, d'envois postaux, du site Web farmcenter.com et de produits vidéo. AAC, en collaboration avec l'Association des collèges communautaires du Canada (AACC), se penche aussi sur le travail que font les collèges en relation avec les éléments du CSA, tout en tenant compte des champs de compétences provinciales et en essayant de cerner les domaines où l'AACC pourrait conseiller le Ministère sur la préparation de programmes.



- La recherche sur les **systèmes de production durable** réalisée par l'Équipe de l'innovation et du renouvellement vise à améliorer la viabilité des systèmes de production. Ces travaux vont dans le sens des efforts que nous déployons pour créer un secteur agricole et agroalimentaire capable de mieux s'adapter aux changements et de planifier l'avenir.
- La recherche sur les **bioproduits et bioprocédés**, menée également par l'Équipe de l'innovation et du renouvellement, porte plus particulièrement sur l'étude de la structure et de la fonction des gènes (génomique) chez les espèces d'une importance économique stratégique pour le Canada. Pour ouvrir de nouvelles portes au secteur, la recherche explore des moyens novateurs et différents d'utiliser les produits agricoles et agroalimentaires.
- La recherche sur la **salubrité et la qualité des aliments** effectuée par l'Équipe de la salubrité et de la qualité des aliments vise à garantir que les produits agricoles et agroalimentaires canadiens sont bons et sans danger. En travaillant à l'échelle nationale, on peut rendre sûre la filière de production agricole et agroalimentaire canadienne en en faisant une seule chaîne, évitant ainsi des failles dans le système de sécurité.

## OCCASIONS DE RENOUVEAU

En plus des progrès de la science et de la technologie, la révolution de l'information est en train de transformer l'industrie agricole à un rythme accéléré. Cette révolution présente de nouveaux défis et de nouvelles possibilités en gestion pour les producteurs, qui, plus que jamais, reconnaissent l'importance de poursuivre leur éducation pour être capables de soutenir le rythme du changement. De plus, les exploitations agricoles devenant plus grosses et plus complexes, les producteurs admettent la nécessité de changer leur façon de diriger leur entreprise et de consacrer plus d'efforts à la planification et à la gestion.

Un élément clé des programmes de renouvellement est la mise en place des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC), qui aideront les producteurs à avoir accès à un réseau de conseillers, y compris des spécialistes en gestion d'entreprises, en agriculture, en commercialisation et des domaines techniques, réseau qui leur fournira de l'information qu'ils pourront utiliser au moment de prendre des décisions au sujet de leur entreprise.

Parmi les instruments utiles mis au point dans le cadre du renouvellement, mentionnons un site Internet repère qui permet aux agriculteurs de comparer le rendement financier de leur exploitation à celles qui sont similaires par la taille et la vocation, un site « guichet unique » les aiguillant vers des services et des programmes gouvernementaux, des sites de mentorat et d'autres informations sur la gestion des fermes.

On fait également des progrès vers l'instauration d'un nouveau conseil du secteur des ressources humaines pour l'agriculture. Cette initiative découle des bienfaits observés dans d'autres industries comparables à l'agriculture à la suite de la création, à l'intérieur de celles-ci, d'un conseil de secteur chargé de trouver des solutions aux problèmes de ressources humaines. Disposant de fonds pour la mise en place de nouveaux conseils du secteur, AAC a collaboré avec Développement des ressources humaines Canada et le secteur pour entamer le processus menant à l'établissement d'un tel conseil pour les producteurs agricoles. Une étude de pré-faisabilité a permis de déterminer un appui suffisant de la part de l'industrie pour ce genre de conseil. C'est pourquoi la première conférence du secteur pour discuter de la formation de ce conseil se tiendra en novembre 2003.

Un élément clé des

programmes de renouvellement est

la mise en place des Services-

conseils aux exploitations

agricoles canadiennes

(SCEAC).

Le gouvernement fédéral s'est engagé à fournir 60 millions de dollars sur quatre ans au Programme national d'approvisionnement en eau (PNAE) pour aider à remédier dans l'avenir au risque de pénurie.

## Innovations propices à la croissance

### MONTREZ LA VOIE EN INNOVANT

Tout aussi importante est la nécessité d'assurer un approvisionnement suffisant en eau. L'été 2002 a été le plus sec depuis des décennies pour la majeure partie du Canada, la sécheresse ayant affecté de nombreuses régions agricoles, en particulier les Prairies. En juillet dernier, le gouvernement fédéral s'est engagé à fournir 60 millions de dollars sur quatre ans au Programme national d'approvisionnement en eau (PNAE) pour aider à remédier dans l'avenir au risque de pénurie. Parmi les objectifs à long terme du PNAE, on entend améliorer les connaissances et la technologie dans le domaine de l'approvisionnement en eau.

Les trois autres volets du programme – Aide technique, Zones vulnérables et Brise-vents – seront annoncés à mesure que l'on en connaîtra les modalités.

Des précisions sur le volet « Conversion des terres » de ce programme ont été annoncées en mai 2003. Ce volet dispense aux propriétaires fonciers des conseils techniques et une aide financière pour convertir en couvert végétal vivace des terres consacrées à des cultures annuelles. Il les incitera à changer la vocation de terres qui sont peu propices à la croissance de ce genre de cultures ou de celles qui risquent d'être gravement détériorées par l'érosion éolienne ou hydrique, la salinisation ou la perte de matières organiques. Ce programme favorise une meilleure gestion des prairies, réduit les émissions de gaz à effet de serre, accroît la biodiversité, améliore les habitats fauniques et protège la qualité de l'eau.

À titre d'organisation scientifique, AAC aide le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire par son expertise. La recherche apporte des réponses innovatrices à toutes sortes de défis, allant des préférences des consommateurs aux questions commerciales et réglementaires en passant par les tendances qui se manifestent au niveau des affaires et des investissements. Pour travailler dans le sens des objectifs du CSA et répondre aux préoccupations des citoyens, nous avons complètement réaligné notre recherche scientifique pour en faire une partie intégrante de la planification et de l'exécution des politiques, de la gestion des risques et de la commercialisation plutôt qu'un élément isolé. Des travaux apparentés réalisés dans des centres répartis un peu partout au Canada ont été regroupés pour améliorer la collaboration et l'utilisation de compétences particulières. Selon cette nouvelle façon de procéder, nos chercheurs font plus volontiers équipe avec des partenaires non traditionnels, comme les nutritionnistes et le monde médical, et collaborent davantage avec d'autres ministères fédéraux à vocation scientifique pour tirer le maximum de résultats de nos investissements.

En intégrant nos efforts scientifiques en quatre programmes, nous sommes passés d'une structure régionale reposant sur des installations à une organisation convergente et horizontale, qui est basée sur le travail d'équipe et dont les intérêts sont nationaux.

- Pour la recherche sur la santé de l'environnement, l'équipe de l'environnement travaille avec des partenaires pour remplir les promesses de réduire l'impact de l'agriculture sur l'environnement.

Nos chercheurs font plus volontiers équipe avec des partenaires non traditionnels, comme les nutritionnistes et le monde médical, et collaborent davantage avec d'autres ministères fédéraux à vocation scientifique pour tirer le maximum de résultats de nos investissements.



Souvent les mesures que nous adoptons au Canada se répercutent à l'étranger, de la même façon que les difficultés et les possibilités apparaissant sur les marchés étrangers influent sur les décisions que nous prenons à l'échelle nationale. C'est pourquoi AAC a mis en place des fonds pour les programmes internationaux, qui permettent de réorganiser en profondeur les activités existantes, et ce, afin de récolter tous les bienfaits des améliorations apportées par le CSA. Toutes les activités menées sur le plan international sont intégrées et axées sur la mise à profit de la réputation renforcée du secteur. Nous savons que de faire reconnaître à l'étranger le savoir-faire et les produits canadiens nous aidera à tirer le maximum des débouchés commerciaux, en particulier sur les marchés émergents.

L'an dernier, nous avons établi le nouveau Programme de promotion internationale des produits agricoles et alimentaires canadiens, qui a été annoncé par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en mars 2003. Ce programme vise à aider les industries agricoles et alimentaires à affronter la concurrence mondiale et les demandes croissantes des consommateurs, tout en l'aider à élaborer des stratégies pour réussir à long terme sur les marchés internationaux. Ce programme mettra pour 26 millions de dollars par année de fonds de contrepartie à la disposition de groupes pour qu'ils établissent des stratégies internationales à long terme et prennent des projets dans ce sens. C'est plus que le double du montant qu'offrait le programme qui l'a précédé, c'est-à-dire le programme Commerce agroalimentaire.

## Santé de l'environnement

### AGRICULTURE DURABLE

La réputation du Canada en tant que chef de file dans la protection de l'environnement renforce la position du Canada sur les marchés mondiaux, mais cette réputation est plus qu'un atout commercial. En effet, dans un secteur où le succès de la production dépend du milieu naturel, la prospérité à long terme est liée inextricablement à une démarche soucieuse de l'environnement. Les principaux objectifs de la composante environnementale du CSA sont de réduire les risques que comportent les pratiques agricoles pour l'environnement, de préserver la santé et la qualité de nos terres, de l'eau et de l'air, et d'assurer la compatibilité entre la biodiversité et l'agriculture dans tout le Canada rural. Les partenariats conclus avec des groupes de l'industrie, comme avec les quatre partenaires du Programme d'atténuation des gaz à effet de serre du Plan d'action 2000, aident à mieux faire prendre conscience aux producteurs des bienfaits d'adopter des pratiques soucieuses de l'environnement.

Pour accélérer l'adoption de pratiques agricoles écologiques, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a annoncé en juin 2002 une initiative nationale de 100 millions de dollars, le Plan environnemental à la ferme (PEF), enchâssée dans le CSA.

Travaillant ensemble à l'intérieur du Cadre stratégique pour l'agriculture, les gouvernements et l'industrie tentent d'accélérer les efforts pour réduire les risques associés à l'agriculture et d'en faire profiter les ressources aquatiques, le sol, l'air et la biodiversité du Canada. Le programme fédéral Verdir le Canada aidera les producteurs à atteindre ces objectifs. Ce programme quinquennal vise à promouvoir une utilisation durable des terres et à agrandir le territoire canadien couvert par des arbres et des plantes fourragères vivaces en oeuvrant sur quatre fronts.



Avec le CSA, le gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et l'industrie ont jeté ensemble les bases d'une démarche nationale visant à améliorer la salubrité et la qualité des aliments.

Aujourd'hui, les consommateurs sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne la salubrité et la qualité de la nourriture qu'ils mangent, et il apparaît sans cesse de nouveaux dangers qui pourraient menacer l'innocuité des aliments. D'autres pays ont réagi en imposant de nouvelles exigences techniques au commerce, lesquelles pourraient nuire à nos exportations. Pour relever les défis auxquels est confronté le secteur, nous devons assurer aux consommateurs que les produits satisfont à leurs attentes, tout en prenant des mesures pour réduire la menace posée par les nouveaux problèmes de salubrité. Nous devons aussi coordonner nos efforts chez nous pour devancer les problèmes techniques qui sont en train de prendre de l'ampleur dans le commerce international.

Le succès futur du Canada passe obligatoirement par notre capacité à convaincre les consommateurs canadiens et du monde entier de la solidité de nos systèmes de salubrité et de qualité des aliments. Avec le CSA, le gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et l'industrie ont jeté ensemble les bases d'une démarche nationale visant à améliorer la salubrité et la qualité des aliments. Maintenant, les gouvernements et l'industrie travaillent en partenariat pour atteindre les objectifs communs exposés en détail dans le cadre, soit en établissant des systèmes nationaux de suivi et de retracement, en veillant à l'introduction de plans de salubrité des aliments partout dans la filière alimentaire et en bâtissant des systèmes nationaux pour partager de l'information et des données. Ce fondement national pour l'amélioration de la salubrité et de la qualité des aliments nous permettra de réagir plus rapidement et de plus efficacement aux problèmes, quel que soit l'endroit où ils surviennent – et de donner aux consommateurs l'assurance voulue que les produits canadiens sont salubres et d'une qualité exemplaire.

Nous avons fait des progrès. Notamment, pour conserver les marchés existants et en saisir de nouveaux, AAC ainsi que ses partenaires fédéraux et provinciaux ont été actifs dans les domaines suivants : recherche scientifique; certification des systèmes d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments; prise de décisions et partage d'information améliorées entre partenaires de l'État; planification de crises; communications publiques.

Une partie cruciale de notre plan est l'application par l'industrie de systèmes HACCP (analyse des dangers et maîtrise des points critiques). Le HACCP est un ensemble de principes reconnu à l'échelle internationale, qui permet de détecter, d'évaluer et d'éliminer les dangers de contamination des aliments. Nous fournissons un soutien financier et technique qui aidera les producteurs à développer et à appliquer des systèmes d'assurance de la salubrité des aliments à la ferme. Jusqu'à présent, 19 groupes sectoriels ont établi des bonnes pratiques fondées sur le HACCP qui couvrent la plupart des productions principales, y compris le bétail, la volaille, l'horticulture et les grandes cultures. Cette liste est censée grossir avec la mise en œuvre du CSA. Des programmes fondés sur le HACCP sont également mis au point pour assurer la salubrité des aliments en aval de la production primaire. À cette fin, AAC a tenu plusieurs réunions bilatérales avec des entreprises et des associations de l'industrie alimentaire pour élaborer une stratégie visant à aider à promouvoir et à développer un protocole national de suivi pour les aliments.

## DÉVELOPPER LES MARCHÉS INTERNATIONAUX

Étant donné la petitesse relative de notre marché intérieur, la rentabilité de notre secteur dépend de sa capacité à exporter. Sur la scène internationale, le libre-échange s'est traduit par de nouvelles occasions d'élargir les marchés et de vendre des nouveaux produits. Cependant, il a aussi entraîné de nouvelles complications et créé un milieu d'affaires plus concurrentiel et parfois frustrant. Bien que les tarifs puissent baisser, ils sont fréquemment remplacés par de nouveaux obstacles techniques à la mise en marché de nos produits.

Le nouveau PCSRA fournira une couverture intégrée de stabilisation du revenu et de protection contre les catastrophes grâce à un mécanisme permanent de protection contre les catastrophes, laquelle était assurée précédemment par des programmes à court terme, comme le PCRA (Programme canadien du revenu agricole) et l'ACRA (Aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole). Pour sa part, l'assurance-récolte reposera sur un ensemble plus solide de mécanismes d'assurance-production. En fait, l'assurance-production sera offerte pour englober toute une gamme de situations et de produits qui ne sont pas entièrement couverts dans toutes les provinces par une assurance de type production, qui pourrait comprendre éventuellement le bétail, les pâturages, les plantes fourragères, les cultures horticoles et la floriculture. Cette nouvelle approche de la gestion des risques de l'entreprise répond aux réalités du contexte mondial : elle traite les producteurs de façon plus équitable, canalise les ressources là où elles sont le plus nécessaires et encourage le changement axé sur la rentabilité. Il existe entre les programmes des rapports efficaces et complémentaires, qui visent à stimuler la participation à long terme à l'assurance-production sans décourager l'adhésion au PCSRA.

En même temps, nous reconnaissons aussi que les producteurs ont besoin d'aide pour passer aux nouveaux programmes de gestion des risques de l'entreprise. C'est pourquoi un montant de 1,2 milliard de dollars a été mis à leur disposition sur deux ans, dont 600 millions de dollars de nouveaux fonds distribués en 2002 et l'autre tranche de 600 millions de dollars à fournir en 2003 pour faciliter la transition à un nouvel ensemble de programmes dans le cadre du CSA.

En outre, comme la transition se fera graduellement, les producteurs auront le temps de se familiariser avec les caractéristiques de ces programmes adaptés aux nouvelles réalités. En fait, les nouveaux programmes ne seront pas mis à la disposition des agriculteurs avant la fin de 2003 ou en 2004. Avec le temps, l'adoption d'une gestion prospective des risques de l'entreprise se traduira par des opérations plus prévisibles et rentables et par une plus grande contribution de l'agriculture à l'économie nationale et à la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes.

Le Ministère continuera ses programmes d'octroi de prêts : le Programme de paiements anticipés, le Programme d'avances prioritaires, les programmes de mise en commun des prix et ceux qui découlent de la *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative*. Bien que les nouveaux programmes PCSRA et d'assurance-production visent à remédier aux risques associés depuis toujours à l'agriculture, ces programmes d'octroi de prêts permettront aussi aux producteurs d'avoir accès à de l'argent et de pouvoir ainsi prendre les bonnes décisions en matière de commercialisation et de production plutôt que d'être forcés d'en prendre parce qu'ils manquent de liquidités pour fonctionner ou de crédit à long terme. Le Ministère est en train de réexaminer ces programmes pour que leur conception réponde le mieux possible aux objectifs du CSA et aux besoins des producteurs.

## AMÉLIORER LA SALUBRITÉ ET LA QUALITÉ DES ALIMENTS

Le Canada est renommé tant chez lui qu'à l'étranger pour livrer des produits toujours sûrs et de haute qualité, réputation qui a certainement contribué à en faire le troisième exportateur mondial de produits agricoles et alimentaires. Mais il doit toujours relever de nouveaux défis pour conserver cette réputation et améliorer notre position.

### Programmes de gestion des risques de l'entreprise

#### Une étude portant sur

#### les programmes proposés

#### de gestion des risques de

#### l'entreprise à l'intention

#### des agriculteurs, réalisée

#### indépendamment par une

#### tierce partie, a conclu que

#### les nouveaux programmes

#### répondaient mieux aux baisses

#### de revenu, assuraient une

#### plus grande stabilité et

#### permettaient une meilleure

#### planification à long terme.



Au cours de la prochaine année, AAC rédigera des rapports sur la santé du secteur agricole et agroalimentaire, ainsi que sur la mise en oeuvre du CSA.

## Sécurité du système alimentaire

### PROGRAMMES POUR FACILITER LA GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

#### NOS RÉSULTATS STRATÉGIQUES

La vision et les objectifs du CSA se reflètent dans les trois résultats stratégiques d'AAC : sécurité du système alimentaire; santé de l'environnement; innovations propices à la croissance. Ces résultats stratégiques définissent les grandes orientations du CSA, et l'on y parviendra en travaillant dans cinq domaines prioritaires : gestion des risques de l'entreprise; salubrité et qualité des aliments; science et innovation; environnement; renouveler. À AAC, ce travail s'articule sur les cinq priorités ministérielles qui reflètent l'accent mis par le Ministère sur les responsabilités confiées au fédéral dans le CSA.

Les producteurs sont constamment confrontés aux risques que présentent la nature et les forces du marché. Ils doivent aussi relever les défis que soulèvent un milieu d'affaires plus complexe qu'auparavant, une concurrence internationale croissante et les progrès de la technologie. Les agriculteurs ont donc besoin de planifier leurs opérations avec confiance en s'appuyant sur une solide base de financement et sur des programmes sûrs.

Des programmes plus solides et plus efficaces de gestion des risques de l'entreprise destinés aux producteurs constituent un élément essentiel du CSA. Les dirigeants fédéraux, provinciaux et territoriaux ont convenu d'améliorer les instruments employés par les producteurs pour gérer leurs risques et de créer pour eux des incitatifs en vue de les encourager à accroître la rentabilité de leur entreprise par la croissance, la diversification et l'expansion de la production à valeur ajoutée.

Pour la première fois, un financement fédéral-provincial stable de la gestion des risques à l'intention des producteurs est assuré pour plus de cinq ans, et la protection contre les catastrophes qui se répèrent sur le revenu fait partie intégrante des programmes. En fait, le gouvernement canadien s'est engagé à fournir annuellement 1,1 milliard de dollars au cours des cinq prochaines années pour la réalisation des nouveaux programmes de gestion des risques de l'entreprise. C'est le plus long engagement budgétaire qui ait jamais été fait pour le financement des programmes de gestion des risques.

De plus, bon nombre des principales caractéristiques des nouveaux programmes viennent souvent des opinions exprimées par les producteurs depuis un an. Comme ils ont demandé que les nouveaux programmes s'inspirent des meilleurs qui existaient déjà, les gouvernements ont bâti la nouvelle structure proposée sur les plates-formes actuelles de l'assurance-récolte et du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN). Par conséquent, on s'emploie actuellement à préparer des programmes améliorés de gestion des risques de l'entreprise pour fournir une couverture étendue (assurance, stabilisation et protection contre les catastrophes) comportant deux programmes, disponibles et uniformes à l'échelle nationale : une assurance-production élargie et le nouveau Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCsRA), qui remplace le CSRN. Les fonds fédéraux seront consacrés exclusivement à ces programmes, selon une formule fondée sur la demande, et ce, afin de mieux répondre aux besoins des producteurs.



Le Ministère a aussi entrepris de faire une étude exhaustive des méthodes d'exécution de tous ses programmes existants afin de veiller à éviter les retards dans la prestation des services et des programmes. Un plan global a été dressé pour assurer une exécution cohérente et intégrée des programmes, tant à AAC qu'avec les partenaires provinciaux et autres. Les programmes existants seront soit changés, soit graduellement abandonnés au cours des trois prochaines années avec la mise en place de nouveaux programmes alignés sur le CSA.

## ÉTABLIR DE NOUVEAUX PROGRAMMES ET SERVICES

Les programmes du CSA qui sont élaborés s'étendent à tout le secteur agricole et agroalimentaire, y compris aux collectivités rurales. Nous préparons des programmes dans le cadre desquels seront consacrés, au cours des cinq prochaines années :

- 290 millions de dollars à la salubrité et à la qualité des aliments;
- 175 millions de dollars au développement des marchés internationaux;
- 670 millions de dollars à l'environnement;
- 255 millions de dollars à la science, à l'innovation et au renouvellement;
- 75 millions de dollars au développement rural et aux coopératives;
- 3,7 milliards de dollars à la gestion des risques de l'entreprise.

Les nouveaux programmes et services sont alignés sur le CSA et apportent de l'aide de diverses façons :

- les agriculteurs auront accès à des instruments qui les aideront à relever les défis de la salubrité des aliments et de la protection de l'environnement au niveau de la production, à acquérir de nouvelles compétences, à augmenter leur volume d'affaires et à chercher de nouvelles occasions avantagées;
- la recherche scientifique ira au-delà des applications habituelles axées sur la production pour fournir de nouvelles connaissances et technologies en réponse aux défis et aux possibilités qui pointent à l'horizon;
- les programmes de gestion des risques de l'entreprise procureront un bon milieu pour la planification des affaires à long terme;
- des marchés s'ouvriront à l'étranger où le Canada sera reconnu comme une source fiable d'aliments de haute qualité.

## RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS

En 2002-2003, beaucoup d'efforts et de temps ont été consacrés à la mise en place des fondements visant à garantir que les programmes exécutés grâce au CSA demeureront efficaces, des mécanismes étant prévus pour réaffecter le financement des programmes à l'intérieur du cadre et améliorer ainsi leur rendement au besoin. Ce travail, entrepris en collaboration avec les gouvernements provinciaux et d'autres partenaires, comprenait l'établissement d'objectifs, de cibles, d'indicateurs et de mesures ainsi que de mécanismes de financement et d'exécution communs. Les accords détaillés de mise en œuvre prévoyaient aussi la capacité de surveiller et de mesurer continuellement l'efficacité des programmes du CSA ainsi que les pouvoirs de prendre toute mesure nécessaire pour les rajuster afin de les rendre plus efficaces, en assurer ainsi la pertinence continue et obtenir les meilleurs résultats possible. Grâce à ces préparatifs minutieux, les divers éléments des programmes se complètent tous les uns les autres et sont alignés sur les objectifs du CSA. De plus, ils nous permettent d'honorer notre engagement public de rendre compte chaque année aux Canadiens des résultats atteints.

D'autres progrès importants ont été réalisés l'an dernier au chapitre du financement et de l'élaboration des politiques, travaux qui ont permis à AAC de mettre en œuvre le CSA. En juin 2002, le premier ministre et le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire ont annoncé l'injection de 5,2 milliards de dollars d'argent frais du fédéral dans l'agriculture canadienne, y compris 3,4 milliards de dollars sur cinq ans pour mettre en œuvre le CSA. Puis, en février 2003, le budget a fait clairement de l'application du CSA une priorité essentielle. En garantissant un financement fédéral du CSA et en obtenant l'appui des gouvernements provinciaux et territoriaux, on a franchi une étape cruciale. Les gouvernements ont travaillé fort à préparer le terrain en vue du remplacement des anciens programmes par de nouveaux, transition qui débutera durant l'exercice 2003-2004.

## RENFORCER LE SECTEUR AGRICOLE PAR LA COLLABORATION

Après l'entente initiale, AAC et ses homologues provinciaux et territoriaux ont mis beaucoup d'efforts dans l'élaboration et la mise au point d'accords de mise en œuvre détaillés pour réaliser la stratégie du CSA. Au printemps 2003, la plupart des provinces en étaient à différentes étapes de l'obtention des pouvoirs nécessaires pour signer ces accords.

Le CSA et les accords de mise en œuvre sont des jalons dans la collaboration fédérale-provinciale-territoriale et sont quelque chose d'inscrit dans l'application des principes de collaboration axés sur les résultats enchâssés dans l'Accord sur le cadre de l'union sociale. Dans chaque domaine du CSA, les deux paliers de gouvernement sont responsables de l'atteinte des objectifs nationaux communs et se sont entendus sur des repères spécifiques en matière de revenu pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs. Chose plus importante encore, les gouvernements sont tous les deux déterminés à rendre compte aux Canadiens des activités entreprises et des résultats atteints, et d'entretenir un échange public sur l'efficacité des activités entreprises pour parvenir aux résultats désirés.

## AMÉLIORER LES SERVICES AUX CANADIENS

On a également innové en élaborant les accords de mise en œuvre, le Ministère ayant mis énormément l'accent sur la consultation des Canadiens. À l'aide de mécanismes de consultation courants et inédits, AAC a fait participer tous les intéressés de la chaîne de valeur agroalimentaire, y compris les producteurs, les transformateurs, les détaillants, les consommateurs et les environnementalistes. Pour donner aux intérêts habituels et nouveaux l'occasion de commenter le processus d'orientation, des travaux de consultation ont été insérés à travers ceux portant sur l'élaboration des politiques et des programmes du CSA. Ces consultations concernaient une série de documents décrivant le CSA. Des commentaires sur les documents initiaux décrivant les enjeux ont servi à formuler les projets d'orientation qui sont devenus la base des consultations ultérieures. Les opinions exprimées durant ces exercices continuent d'être analysées et pesées au fur et à mesure que des politiques et des programmes sont présentés, élaborés, appliqués et évalués. Ce cycle d'entretiens avec la population se poursuivra au fur et à mesure que nous rendrons compte des résultats et envisagerons de rajuster notre approche.

Le CSA et les accords de mise en œuvre sont des jalons dans la collaboration fédérale-provinciale-territoriale.



## Notre cadre stratégique pour l'agriculture

Pour le secteur canadien de l'agriculture, l'établissement d'une nouvelle orientation stratégique signifie la possibilité d'aller au-delà de la simple gestion des crises et de faire du Canada, au pays comme à l'étranger, le chef de file mondial pour ce qui est de satisfaire aux attentes des consommateurs qui exigent la production d'aliments sûrs, fondée sur une agriculture de qualité et respectueuse de l'environnement. C'est pourquoi les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture se sont engagés à relever les défis d'aujourd'hui en bâtissant ensemble un vaste Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) comportant cinq piliers : gestion des risques de l'entreprise; salubrité et qualité des aliments; science et innovation; environnement; renouvellement.

Le CSA repose sur une vision dynamique, nationale et axée sur le monde. De plus, au cours des trois dernières années, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et le secteur agricole et agroalimentaire se sont donnés les moyens de faire en sorte que ce cadre stratégique soit constamment tourné vers l'avenir. Ainsi, les nouvelles tendances et possibilités seront toujours prises en compte dans nos politiques.

L'évolution du secteur s'accompagnera de celle des politiques et des programmes du CSA. Le CSA démontre aussi clairement notre contribution à la réalisation des priorités du gouvernement du Canada énoncées dans le *Discours du trône d'octobre 2002*. Dans ce discours, le gouvernement a exposé sa détermination à accroître la qualité de vie de tous les Canadiens en améliorant les systèmes sociaux, en rejoignant les collectivités rurales et du Nord à l'aide de nouvelles initiatives et en s'attachant davantage à protéger l'environnement par des efforts renouvelés au niveau des politiques et des programmes. Le CSA a transformé ces engagements en des mesures concrètes.

## POSITIONNER LE MINISTÈRE POUR QU'IL METTE EN ŒUVRE LE CSA

La vision sous-tendant le CSA a été adoptée par les gouvernements le 29 juin 2001. C'est la vision d'un secteur qui est passé de la simple gestion des crises à un avenir plus sûr en faisant du Canada le chef de file mondial dans plusieurs domaines : salubrité et qualité des aliments, production soucieuse de l'environnement et innovation axée sur la croissance. L'an dernier, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a commencé à faire passer au stade de la réalisation cette grande vision de l'agriculture canadienne au XXI<sup>e</sup> siècle.

Reconnaissant leur but commun, les ministres de l'Agriculture se sont réunis à Halifax en juin 2002 où une majorité ont signé ou paraphé le CSA, clôturant une année d'une intense collaboration entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et l'industrie. Ce vaste cadre englobait nos objectifs communs, les résultats escomptés et les priorités d'action. La signature de l'Île-du-Prince-Édouard en avril 2003, puis celle du Québec en juillet de la même année, ont fait monter à dix provinces et deux territoires le nombre de gouvernements participants.

Au cours des trois dernières années, nous nous sommes donnés les moyens de faire en sorte que ce cadre stratégique soit constamment tourné vers l'avenir. Ainsi, les nouvelles tendances et possibilités seront toujours prises en compte dans nos politiques.



- L'établissement du Réseau national de la jeunesse rurale, forum offert aux jeunes Canadiens pour partager de l'information, établir des liens de communication et discuter de leurs priorités et de leurs préoccupations, et dont se servira le gouvernement fédéral pour consulter les jeunes sur les politiques, les programmes et les services qui les concernent.

Avec l'aide d'autres ministères fédéraux, le Secrétariat rural a produit un rapport sur la migration des jeunes, précieuse source de renseignements et d'opinions pour aider au développement, à la coordination et à l'exécution à long terme des programmes et des services destinés aux jeunes ruraux d'un bout à l'autre du Canada.

La démarche horizontale suivie par le Secrétariat aux coopératives a aidé les ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux à trouver des façons de mettre à profit le mouvement coopératif pour atteindre les objectifs de politiques d'intérêt public. En ville comme à la campagne, les coopératives se sont avérées un moyen pour les Canadiens et Canadiennes de travailler ensemble pour parvenir à un but commun, que ce soit la prestation de soins de santé, le développement d'une agriculture à valeur ajoutée, l'accès à un logement abordable, l'accès au capital ou l'essor économique des collectivités rurales. Les coopératives offrent d'énormes possibilités : aider les collectivités à fournir les services dont elles ont besoin; faciliter leur adaptation; aider les Canadiens et Canadiennes à saisir les occasions favorables et à relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'Initiative de développement des coopératives, programme de 15 millions de dollars et d'une durée de cinq ans, permettra aux collectivités du Canada de déterminer dans quels cas les coopératives peuvent le mieux répondre à leurs besoins.

L'investissement de 5,2 milliards de dollars prévus dans le CSA et ses activités connexes contribuera à créer un secteur agricole fort qui, à son tour, profitera au Canada rural grâce à un engagement renforcé envers le Partenariat rural canadien (PRC). Le PRC constitue, pour 29 ministères et organismes fédéraux, un point de convergence utile à la création du climat social, économique et culturel dans lequel le Canada peut prospérer. Le PRC recevra 55 millions de dollars sur cinq ans pour continuer son travail et augmenter ses résultats. Un montant supplémentaire de 5 millions de dollars ira au renforcement du potentiel des collectivités rurales en vue de l'établissement et de l'application de façons durables d'aborder leur développement.

Le fédéral est déterminé à travailler en collaboration avec d'autres gouvernements, les collectivités, les intervenants et les citoyens, entre autres des milieux ruraux, pour faire en sorte que tous les Canadiens et Canadiennes continuent de profiter de la prospérité et de la qualité de vie découlant des contributions du Canada rural et urbain.

Le secrétaire d'État

(Développement rural)

(Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario),

Andy Mitchell

La démarche horizontale  
suivie par le Secrétariat aux  
coopératives a aidé les  
ministères fédéraux et les  
gouvernements provinciaux à  
trouver des façons de mettre à  
profit le mouvement coopératif  
pour atteindre les objectifs de  
politiques d'intérêt public.

# MÉSSAGE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT AU DÉVELOPPEMENT RURAL

Des collectivités dynamiques sont essentielles à notre bien-être et font du Canada rural un endroit extraordinaire pour travailler, vivre et élever une famille. Le succès de notre nation passe absolument par la réalisation du plein potentiel de nos populations urbaines et rurales.

Notre stratégie pour développer au maximum les possibilités qui s'offrent au Canada rural comprend :

- veiller à ce que le gouvernement canadien tienne compte, dans ses initiatives, des besoins du Canada rural en appliquant une « lentille rurale »;
- accroître les capacités des collectivités en les outillant pour qu'elles sachent reconnaître leurs atouts et s'entendent sur leurs options de développement;
- se servir de la base, c'est-à-dire faire en sorte que les collectivités élaborent leurs propres stratégies et façons de procéder pour assurer leur viabilité;
- fournir aux collectivités rurales les instruments nécessaires pour appliquer leurs stratégies.

Le succès de cette démarche est apparu clairement à la récente conférence fédérale-provinciale-territoriale des ministres responsables du développement rural tenue à Kananaskis (Alberta) où les ministres ont convenu de continuer à se concerter d'avantage pour l'élaboration des politiques rurales. Ils se sont engagés à mettre au point un plan d'action en recherche qui produira de l'information que les collectivités pourront utiliser pour relever les défis auxquels elles sont confrontées. Ces problèmes tournent, par exemple, autour de l'accès au capital, des partenariats entre l'administration publique et le secteur privé et de l'investissement dans l'infrastructure stratégique. Les ministres ont adopté un plan d'action à l'intention des collectivités rurales, qui est axé sur l'aide au développement de leurs capacités, y compris la mise au point d'outils et d'information, la production d'un répertoire fédéral-provincial-territorial des programmes et des services qui les aideront à prendre des décisions plus éclairées, et contribuent à l'élaboration de meilleures politiques et programmes gouvernementaux.

Les principales réalisations en 2002-2003 sont les suivantes :

- l'Initiative de développement rural de 2,8 millions de dollars, qui a aidé les collectivités rurales à planifier et à adopter des stratégies de développement durable;
- le dialogue rural – *Bâtir des collectivités urbaines et rurales solides* – qui s'est poursuivi grâce à la tenue de cinq assemblées publiques un peu partout au Canada;
- la première Conférence nationale de la jeunesse rurale à avoir lieu, où des jeunes de partout au Canada se sont rencontrés pour discuter de leurs rôles comme dirigeants et agents d'innovation dans leurs collectivités;

une famille.

pour travailler, vivre et élever

rural un endroit extraordinaire

bien-être et font du Canada

sont essentielles à notre

Des collectivités dynamiques

Andy Mitchell





## Lyle Vanciliet

à la coordination des affaires rurales,

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre

monde en mutation et garantissons au secteur le très bel avenir qu'il mérite.

soutenue.

Il est clair que le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire est confronté à des risques de toutes sortes, mais des possibilités s'offrent à lui également. Les rajustements que nous apportons pour mettre en œuvre le CSA créent un équilibre qui donnera au secteur les moyens de jouir demain d'une longue prospérité et d'une rentabilité soutenue. Grâce à une solide politique nationale, nous relèverons les défis d'un monde en mutation et garantissons au secteur le très bel avenir qu'il mérite.

questions à plus long terme associées à cet incident.

frontières internationales et le rétablissement du marché, et pour aborder les les gouvernements provinciaux et le secteur pour réaliser la pleine réouverture des touché par l'ESB. Nous continuons à travailler avec d'autres ministères fédéraux, mesures pour recommencer à importer de la viande bovine d'un pays ayant été certains marchés. En fait, c'est la première fois que les États-Unis prennent des transparente et systématique dans cette crise nous ont aidés à ouvrir partiellement verdict favorable d'une équipe internationale d'experts ainsi que notre intervention des marchés d'exportation de la viande et du bétail canadiens. En fin de compte, le la crise et l'on a pu injecter l'argent nécessaire dans le secteur pendant la fermeture transition menant au CSA, le marché intérieur a pu continuer de fonctionner durant l'animal infecté n'était entré dans la filière alimentaire. Grâce aux programmes de poussée par laquelle on a pu confirmer qu'aucune viande ni aucun produit issu de les mesures qui ont été prises, mentionnons la réalisation d'une enquête scientifique ciaux et les organisations de l'industrie se sont unis pour réagir de façon concertée. Parmi avec le CSA. Dès sa découverte, les ministères fédéraux, les gouvernements provin- spongiforme bovine (ESB) et souligne l'importance du travail réalisé dans ce domaine garde que possède le Canada a été démontrée lors du récent cas d'encéphalopathie En terminant, l'efficacité du système de garantie de la salubrité alimentaire d'avant-

Le Ministère est de plus demeuré fidèle à ses engagements envers des initiatives pangou- vernementales, comme le Partenariat rural canadien, l'Initiative de développement rural, les Coopératives et le Plan du Canada sur les changements climatiques.

meilleurs résultats possible sur le plan des affaires.

fondée sur la collaboration et la recherche d'effets mesurables pour obtenir les échelle de nouvelles pratiques de gestion pour améliorer sa façon de travailler résultats et des connaissances scientifiques. De plus, le Ministère a implanté à grande l'industrie agricole et agroalimentaire repose sur une base solide, étayée par des sur les priorités du CSA afin que la stratégie à long terme que le Canada offre à façon de gérer son travail. En 2002-2003, AAC a aligné ses activités de recherche Se positionner pour mettre en œuvre le CSA demande que le Ministère change sa

luer leur situation et à acquérir les compétences et les outils nécessaires pour réussir.

● mise au point de programmes axés sur le renouvellement des producteurs à éva- luer leur situation et à acquérir les compétences et les outils nécessaires pour réussir.

limité et de réduction des risques;

d'expansion de l'approvisionnement en eau; Programmes des pesticides à emploi Service national d'information sur la terre et les eaux; Programme national craintes quant à la viabilité des ressources agricoles, notamment : Verdir le Canada;

● annonce d'autres initiatives environnementales déterminantes pour apaiser les gérer ces risques;

● annonce d'une initiative nationale étalée sur cinq ans appelée Plan environnemental à la ferme, qui vise à aider les agriculteurs à déterminer les retombées positives et négatives de leurs opérations sur l'environnement et à leur donner les moyens de d'étiquetage;

sur des problèmes touchant aux produits canadiens, par exemple les conditions

Les rajustements que nous apportons pour mettre en œuvre le CSA créent un équilibre qui donnera au secteur les moyens de jouir demain d'une longue prospérité et d'une rentabilité soutenue.



# MESSAGE DU MINISTRE

C'est avec plaisir que je présente à mes collègues du Parlement ainsi qu'aux Canadiens et Canadiennes le Rapport sur le rendement du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada pour l'exercice 2002-2003. L'industrie agricole et agroalimentaire est l'un des moteurs de notre économie nationale. En effet, elle emploie un travailleur canadien sur sept et génère plus de 8 p. 100 de notre produit intérieur brut (PIB). C'est aussi le plus grand secteur manufacturier dans sept de nos provinces.

Sur la scène internationale, le Canada possède depuis longtemps la réputation enviable de produire des aliments sûrs et de haute qualité. Pour préserver cette réputation, notre industrie agricole et agroalimentaire doit, sous la pression constante des nouveaux défis et des exigences croissantes des consommateurs, chercher à se dépasser. Le gouvernement canadien a mis sa confiance dans une nouvelle stratégie, le Cadre stratégique pour l'agriculture ou CSA, et y a donné son appui en juin 2002 quand le premier ministre Jean Chrétien et moi avons promis d'injecter, sur cinq ans, 5,2 milliards de dollars du fédéral pour permettre au secteur agricole de passer de la gestion des crises à un avenir plus sûr. Si l'on ajoute à ce montant l'apport provincial, le total des sommes investies au cours des cinq prochaines années pour consolider l'avenir du secteur canadien de l'agriculture dépassera les sept milliards de dollars. Fidèle à ses engagements exposés dans notre Rapport sur les plans et priorités pour 2002-2003, AAC a réalisé des progrès marquants en se donnant les moyens de mettre en œuvre le CSA, plus particulièrement les aspects touchant à la salubrité et à la qualité des aliments, à l'environnement ainsi qu'à la science et à l'innovation, et en tentant de répondre aux besoins du secteur en matière de renouveau et de gestion des risques de l'entreprise. Un vaste examen de tous les programmes existants a été enclenché, et un plan global a été mis au point pour faciliter la transition vers les programmes du CSA, tant au sein du Ministère qu'avec les partenaires des provinces et d'autres programmes. C'est la première fois qu'on a une politique agricole nationale où les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux travaillent aussi étroitement pour atteindre des objectifs communs en réunissant leurs efforts.

Fidèle à nos principales réalisations en ce début de période de transition menant au CSA, mentionnons :

- prolongation d'un nouveau système de gestion des risques de l'entreprise pour 2003 et 2004, qui s'inspire du programme Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) et du régime d'assurance-récolte, afin de répondre plus efficacement aux préoccupations causées aux producteurs par les catastrophes qui se répercutent sur leur revenu et de stabiliser leur revenu;
- élaboration de plans visant à assurer la salubrité des aliments et couvrant la plupart des denrées principales, et début des travaux destinés à établir des normes reconnues à l'échelle internationale en matière de qualité des aliments qui s'appliqueront aux produits et aux systèmes afin de soutenir les efforts déployés par le Canada pour répondre aux exigences du marché, voire les dépasser;
- renforcement de l'aide au commerce fournie par Agriculture et Agroalimentaire Canada par l'ajout de spécialistes dans ce domaine, ce qui avantagera les produits canadiens sur les marchés internationaux;
- amélioration des programmes de commercialisation technique pour faire connaître l'excellence du Canada en agriculture et en agroalimentaire, et début de discussions

Lyle Vancilief



En réalité, qu'il s'agisse d'améliorer la salubrité des aliments consommés par les Canadiens, de protéger l'environnement, de repousser les frontières de la science et de l'innovation ou d'accroître notre compétitivité sur les marchés étrangers, le secteur agricole est à l'avant-garde, contribuant aujourd'hui à la prospérité du pays et jetant les bases d'une qualité de vie encore meilleure pour l'avenir.

Lyle Vancilief

## ANNEXE I

TABLEAUX FINANCIERS ..... 57

## ANNEXE II

CONTEXTE DE L'IMPUTATION AUX CLIENTS EXTÉRIEURS ..... 67

## ANNEXE III

INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE ..... 70

Agence canadienne du parti mutuel (ACPM) ..... 70

Conseil national des produits agricoles (CNPA) ..... 72

## ANNEXE IV

RAPPORTS ANNUELS PRÉVUS PAR LA LOI ..... 76

Rapport annuel sur la Loi sur la protection du revenu agricole ..... 76

Rapport annuel sur la Loi sur les prêts destinés aux

améliorations agricoles et à la commercialisation selon

la formule coopérative (LPAAACFC) ..... 86

Loi sur les programmes de commercialisation agricole (LPCA) ..... 87

## ANNEXE V

INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE ..... 91

Agriculture et Agroalimentaire Canada – Notre équipe 2002-2003 ..... 91

Pour nous joindre ..... 92

# TABLE DES MATIÈRES

## PARTIE I

MESSAGE DU MINISTRE.....	5
MESSAGE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT AU DÉVELOPPEMENT RURAL .....	7

## PARTIE II

REVUE DE L'ANNÉE .....	9
Notre cadre stratégique pour l'agriculture .....	9
Sécurité du système alimentaire .....	12
Santé de l'environnement.....	15
Innovations propices à la croissance .....	16
Notre cadre de gestion .....	18
Conclusion .....	20

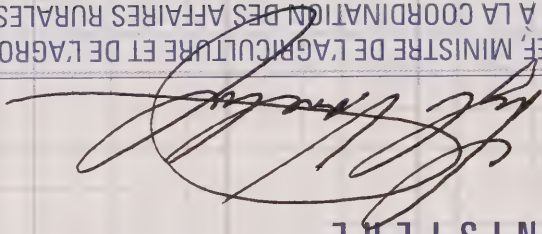
## PARTIE III

RÉSULTATS STRATÉGIQUES D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA .....	21
Points saillants du rendement d'Agriculture et Agroalimentaire Canada pour 2002-2003 .....	21
Réalisations liées au rendement.....	23
Sécurité du système alimentaire .....	23
Santé de l'environnement.....	32
Innovations propices à la croissance .....	37
Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement .....	43
Partenariat rural canadien.....	43
Coopératives.....	46
Stratégie de développement durable .....	48





LYLE VANCLIEF, MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE  
ET MINISTRE À LA COORDINATION DES AFFAIRES RURALES



RAPPORT SUR LE RENDEMENT  
DU MINISTÈRE

# 2002-2003

AGRICULTURE ET  
AGROALIMENTAIRE CANADA

BUDGET  
DES DÉPENSES







# 2002-2003

RAPPORT SUR LE RENDEMENT  
DU MINISTÈRE

AGRICULTURE ET  
AGROALIMENTAIRE CANADA



BUDGET  
DES DÉPENSES



## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent grandement améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Editions du gouvernement du Canada – TPSCG  
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/1-2003  
ISBN 0-660-62356-0





# Agriculture et Agroalimentaire Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2003



Government  
Publications

# Atlantic Canada Opportunities Agency

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/2-2003  
ISBN 0-660-62357-9



## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





# Atlantic Canada Opportunities Agency



## Performance Report

For the  
period ending  
March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, which appears to read "Allan Rock". The signature is written in a cursive, flowing style. Below the signature is a solid horizontal line.

Minister of Industry



# *Table of Contents*

<b>Executive Summary .....</b>	<b>i</b>
<b>Section I - Messages .....</b>	<b>1</b>
Minister's Portfolio Message.....	1
Minister of State's Message .....	3
<b>Section II – Agency Context.....</b>	<b>5</b>
Who We Are .....	5
What We Do.....	5
How We Do It .....	5
Partnering for Success .....	6
Our Challenges And Risks .....	7
How ACOA's Strategy Links to the Government of Canada's Objectives.....	8
Financial Trends and Performance .....	9
ACOA's Strategic Outcomes.....	11
Strategic Outcome 1 .....	11
Strategic Outcome 2 .....	12
Strategic Outcome 3 .....	13
<b>Section III – Performance Accomplishments.....</b>	<b>15</b>
Achievements in Economic Development.....	15
Strategic Outcome 1 .....	16
Strategic Outcome 2 .....	34
Strategic Outcome 3 .....	40
<b>Corporate Administration .....</b>	<b>45</b>
<b>ANNEX A .....</b>	<b>49</b>
1. Horizontal Initiatives .....	49
a) Government of Canada's Rural Policy.....	49
b) Infrastructure Canada .....	50



c)	Organisation for Economic Co-operation and Development Territorial Review (OECD) .....	51
d)	Federal Councils and Policy Initiatives .....	51
e)	Canada Business Service Centres .....	53
f)	Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Business Development .....	54
2.	Government Themes and Management Issues .....	55
a)	Government On-Line (GOL).....	55
b)	ACOA's Commitment to Service Quality .....	56
c)	Sustainable Development.....	57
d)	Modern Comptrollership .....	58
e)	<i>Official Languages Act</i> – Section 41 .....	58
f)	Audit and Evaluation .....	59
ANNEX B - Financial Information .....		61
Overview .....		61
ANNEX C – Methodology for Estimating Economic Impact .....		71
Index and Acronyms.....		73

## Executive Summary

In 2002-2003, the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) marked its sixteenth year of working in partnership with the people of Atlantic Canada to help improve the economy of regional communities through the successful development of businesses and job opportunities.

ACOA had three broad objectives in fiscal year 2002-2003:

- Improved growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises;
- Increased economic opportunities through community economic development; and
- Adequate policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.

The achievement of these three broad goals is pursued largely through the Agency's six strategic priorities:

- Entrepreneurship and Business Skills Development;
- Innovation;
- Trade, Tourism and Investment;
- Community Economic Development;
- Policy, Advocacy and Co-ordination; and
- Access to Capital and Information.

This Performance Report summarizes performance accomplishments in these six areas. This report, and a good deal of other information and supporting documentation on ACOA's activity and performance, is available on ACOA's Web site:  
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/index.shtml>.





## Section I - Messages

### Minister's Portfolio Message

Continued investment in research and development, the ingenuity of Canadian researchers, academics and business people and a growing awareness of the importance of innovation in a successful economy have greatly contributed to Canada's increased recognition worldwide as a significant partner in the knowledge-based economy.

By eliminating the deficit, cutting personal and business taxes, making strategic investments and examining its regulatory processes, the Government of Canada has encouraged investment and innovation in Canadian business and has laid the groundwork for success in this competitive world economy.

Since the introduction of *Canada's Innovation Strategy* in February 2002, we have worked with businesses, institutions, associations and governments at all levels to develop a consensus about what must be accomplished if the Canadian economy is to continue to excel. A number of priorities were identified during the November 2002 National Summit on Innovation and Learning, including improving the regulatory environment for businesses in Canada, encouraging the creation and commercialization of knowledge through strategic partnerships and investments, and continuing the growth of our highly skilled work force.

Canadians, wherever we may live, have an opportunity to take part in a dynamic and exciting economy. Some of us are developing expertise in highly skilled specialties like genomics, biotechnology and fuel cell technology. Others are benefiting from expanded access to broadband Internet services and, by extension, the resources of universities, research institutes and virtual networks around the world.

The Industry Portfolio, consisting of 16 departments and agencies, plays an integral role in encouraging innovation. Its many programs at the community, regional and national

#### *Industry Portfolio:*

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada\*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission\*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation\*
- Industry Canada
- Infrastructure Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada\*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

\*Not required to submit a Performance Report.

levels push Canadians to explore opportunities, identify new products, start new businesses and develop successful markets here and abroad.

ACOA is the lead economic development agency in the Atlantic provinces, and this report clearly demonstrates that ACOA's strategic and partnership-oriented approach to economic development in the Atlantic region is working. ACOA's leadership in the areas of policy, advocacy and co-ordination, continues to successfully promote Atlantic Canada's interests at the national level.

The Agency's focus on innovation, entrepreneurship and trade guides its efforts to enhance skills among budding and existing entrepreneurs; to improve the region's capacity to carry out commercially promising R&D, to generate more and better opportunities for the region's businesses, to attract new investment to the region, and to build strong communities.

Information from Statistics Canada indicates that the increase in payroll at ACOA-assisted firms was approximately twice that of unassisted firms between 1989 and 2000. Further, between 1998 and 2002, ACOA's commercial assistance produced more than \$5 in GDP gains for every dollar of investment.

These and other initiatives championed by ACOA and our partners in the Industry Portfolio will help us create conditions favourable for innovation by Canadian individuals, firms and institutions. This will help secure Canada's strong economic position and attract investments that will provide wide-ranging economic and social benefits for Canadians.

I invite you to review the *ACOA Performance Report* for more details on how ACOA encourages innovation and economic growth in Canada.



Allan Rock  
Minister of Industry

## **Minister of State's Message**

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) develops, in partnership with Atlantic Canadians and their communities, the tools and resources necessary for long-term economic development, job creation and income growth.

Governments do not create jobs; businesses do. For this reason, ACOA focusses on the long-term needs of small and medium-sized enterprises, helping them trade with the rest of the world, and become more competitive through innovation, technology and well-honed business skills. However, ACOA fulfills another much-needed role – that of developing and co-ordinating economic policies and programs in the region, and representing Atlantic Canada's interests at the national level.

This Performance Report reviews ACOA's activities and results obtained during the fiscal year ending March 31, 2003.

Significant progress has been made in the areas of innovation; entrepreneurship and business skills development; trade, tourism and investment; and community economic development – all of which are key drivers of the region's sustained prosperity, and which ACOA has identified as strategic priorities.

For example, in the past year, scores of new partnerships with industry and the academic community have been established under the Atlantic Innovation Fund to develop commercially viable technologies. At the same time, several strategic sectors, including IT, biotechnology, ocean industries and aquaculture have been significantly strengthened.


ACOA has also helped increase the number of exporters in the region; it has helped potential and new trade-oriented businesses to identify markets and sources of financing, information, competitive intelligence and advice. Through its Team Canada Atlantic programming, the Agency has placed dozens of Atlantic firms on the ground and within deal-making proximity to more than 70 million U.S. consumers.

Through its Business Development Program and the Atlantic Investment Partnership, the Agency continues to assist entrepreneurs across the region to start up and grow their businesses. Indeed the region's young people are 60% more likely to choose entrepreneurship as a way of life than were their counterparts of a decade ago. Statistics Canada data show that the business survival rate for ACOA-assisted firms is two and one-half times that of non-assisted firms. Furthermore, between 1989-2000 employment growth of ACOA-assisted firms was nearly four times that of non-assisted firms.

These are important and encouraging benchmarks. They clearly illustrate that the Agency continues to either meet or exceed its economic development objectives.



As Minister of State for ACOA, I am confident that we are on the right track. I can assure you that the Agency will continue to work diligently, in partnership with the people of Atlantic Canada, to build a better, more prosperous future.



---

The Honourable Gerry Byrne  
Minister of State  
Atlantic Canada Opportunities Agency

## Section II – Agency Context

### Who We Are

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) is a federal government agency established in 1987. ACOA offers a broad range of programs and services designed to improve the climate for business growth. The Agency ensures that a wide variety of business development tools and resources are available to Atlantic entrepreneurs throughout all stages of the business life cycle, from the time they are thinking about setting up a new business, to the time they are planning for growth and expansion.

#### *Our Mission*

*To foster, in partnership with the people of Atlantic Canada, the long-term economic development of the region through the renewal of the Atlantic entrepreneurial spirit.*

ACOA is a federal agency with a difference. Its mandate and organizational structure were determined following consultations with Atlantic Canadians from across the region. For the first time, a federal organization charged with regional economic development in Atlantic Canada was actually headquartered in the Atlantic region, with regional and field offices in cities and towns across the four Atlantic provinces.

### What We Do

ACOA focusses on facilitating the creation and growth of small and medium-sized enterprises (SMEs), overcoming barriers to growth and fostering a more entrepreneurial environment.

ACOA's key objectives are: to provide Atlantic Canadians with enhanced policy research and analysis to help create more and better economic opportunities in the region; and to provide business services to support the growth and competitiveness of SMEs.

### How We Do It

ACOA is an organization that adapts its policies and programs to meet changing circumstances facing Atlantic Canadians. In 1999-2000, the Agency undertook a review of its missions, priorities and operations. Overall, the three planned strategic outcomes, or core activities, remain solid. They are:

- Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs, leading to increased productivity, earned incomes and job creation;
- Increased economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development; and
- Adequate policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.

Strategic priorities dedicated to fields of activities are:

1. Innovation
2. Community Economic Development
3. Trade, Investment and Tourism
4. Entrepreneurship and Business Skills Development
5. Policy, Advocacy and Co-ordination
6. Access to Capital and Information

Activities pursued under these priorities are implemented through the Agency's Business Development Program, Atlantic Investment Partnership, community economic development activities and other program initiatives.

#### ***ACOA Programs***

- Business Development Program
- Atlantic Investment Partnership
- Bilateral Economic Development Agreements
- Pan-Atlantic Economic Development Agreements
- Canada Business Service Centres
- Community Business Development Corporations
- Infrastructure Canada
- Adjustment Programs

More information on ACOA's strategic priorities and programs may be found in on ACOA's Web site: <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/index.shtml>

#### **Partnering for Success**

In pursuit of its mandate, ACOA's mission is to work in partnership with the people of Atlantic Canada toward the long-term economic development of the region. Virtually all of ACOA's developmental work involves partnerships.

ACOA works closely with business leaders and associations in a variety of economic sectors. In tourism, the Agency leads broad-based initiatives with the industry through the Atlantic Canada Tourism Partnership, Best Practices Missions and the Atlantic Canada Technology Initiative. The Agency also focusses on specific developmental priorities, such as external trade, notably through the work of the Team Canada Atlantic missions.

#### ***Our Partners***

- Research Institutes
- Provincial Governments
- Universities
- Municipalities
- Educational Institutions
- Business Sector
- Other Federal Departments
- Community-Based Economic Development Organizations
- Aboriginal Communities

ACOA partners with a variety of boards, agencies and commissions, particularly in rural areas. For example, the Agency works with the volunteer boards of the Community Business Development Corporations and with local Chambers of Commerce and Boards of Trade.

ACOA is also in partnership with Aboriginal communities throughout the region to increase economic opportunity for Aboriginal peoples. In New Brunswick, the Joint Economic Development Initiative represents an ongoing partnership between Aboriginal peoples and a variety of public and private sector stakeholders.



In partnership with universities and research institutes, the Agency plays a leadership role in developing the regional agenda for innovation. ACOA and Atlantic universities are partners in the national programs of the Canada Foundation for Innovation, the National Research Council, the National Sciences and Engineering Research Council and Genome Canada. More generally, this collaboration enhances Atlantic Canada's involvement in Canada's Innovation Strategy.

In partnering with provincial governments and municipalities, ACOA undertakes a co-ordination role in Atlantic Canada with respect to the federal government's infrastructure programs.

With other federal government departments, ACOA initiates partnership arrangements through Federal Councils in each of the Atlantic provinces. ACOA also partners with other members of the Industry Portfolio.

### **Our Challenges And Risks**

Changing population demographics have become a challenge for all regions of Atlantic Canada, with some regions experiencing labour shortages while others deal with out-migration, particularly of youth, and population decline. Population decline is largely a rural phenomenon, where resource-based industries, seasonal tourism and Employment Insurance (EI) have been a fact of life. With lower wage rates, young people, in particular, are leaving the region in search of better paying jobs. As innovation and "new economy" jobs have become more and more important, the dichotomy between growing urban centres and declining rural areas is becoming more accentuated. There is, and will continue to be, increasing pressure to mitigate this trend, even in areas where there are limited opportunities for long-term economic development.

A risk for the Atlantic region is the ability to maintain a level of population growth to support economic development into the future. Population growth could be achieved through increased immigration. The infrastructure of the Atlantic provinces, however, needs to be further developed to be able to support an immigrant population. Without a working age population that continues to grow, eventually the economy could reach a level of stagnant growth, then decline. This is already occurring in some rural areas. The issue of the aging population, out-migration of youth and the potential inability to attract skilled immigrants is causing ACOA to become more involved in socio-economic policy development as key to economic growth.

Generating the economic development needed to provide the resources that support a healthy social environment is an overarching challenge faced by all governments. The changing focus from economic growth to one supporting health and education programs is putting the onus on RDAs to re-emphasize the importance of economic development to support a healthy economy. ACOA has become the voice of economic development in the region and represents Atlantic Canada at both the federal and provincial levels to emphasize the importance of continued support to regional economic development.

## **How ACOA's Strategy Links to the Government of Canada's Objectives**

ACOA's strategic priorities are linked to and support the Government of Canada's objectives as set out in the 2002 Speech from the Throne. The government highlighted the importance of several societal indicators that reflect a balance of social, economic and environmental interests. Some of ACOA's specific investments in innovation and the economic growth of Atlantic Canada under the Atlantic Investment Partnership are:

- \$300 million for the Atlantic Innovation Fund designed to strengthen innovation capacity. This is achieved through new investments in research and development activities, which lead to the commercialization of new products, services or technologies in economic sectors that have demonstrated potential for growth.
- \$123.6 million for Trade and Investment and for Entrepreneurship and Business Skills Development priorities.
- \$135 million for a Strategic Community Investment Fund in support of community economic development, assisting community-level projects that help to strengthen the economic base of communities and create new opportunities for investment and job creation.

The chart below illustrates the link between the goals and objectives of the federal government and ACOA's strategic priorities.

Government of Canada's Priorities	ACOA's Strategic Priorities/Initiatives Achievements Reported on Pages
Creating Opportunity: Innovation  Skills and Learning  Trade and Investment  Connecting Canadians	Innovation..... <u>16</u>
	Entrepreneurship and Business Skills Development ..... <u>18</u>
	Trade, Tourism and Investment..... <u>23,29,26</u>
	Government On-Line ..... <u>55</u>
Sharing Opportunity: A Clean Environment  Strong and Safe Communities	Sustainable Development Strategy ..... <u>57</u>
	Community Economic Development ..... <u>34</u>
Celebrating our Canadian Citizenship	ACOA's Action Plan, Section 41 of the <i>Official Languages Act</i> ..... <u>58</u>

## Financial Trends and Performance

Agency spending of \$360.2 million for fiscal year 2002-2003 included \$273.7 million on transfer payments and \$86.5 million on operating costs and program-related expenditures. The Agency used the equivalent of 616 full-time employees in Atlantic Canada and Ottawa.

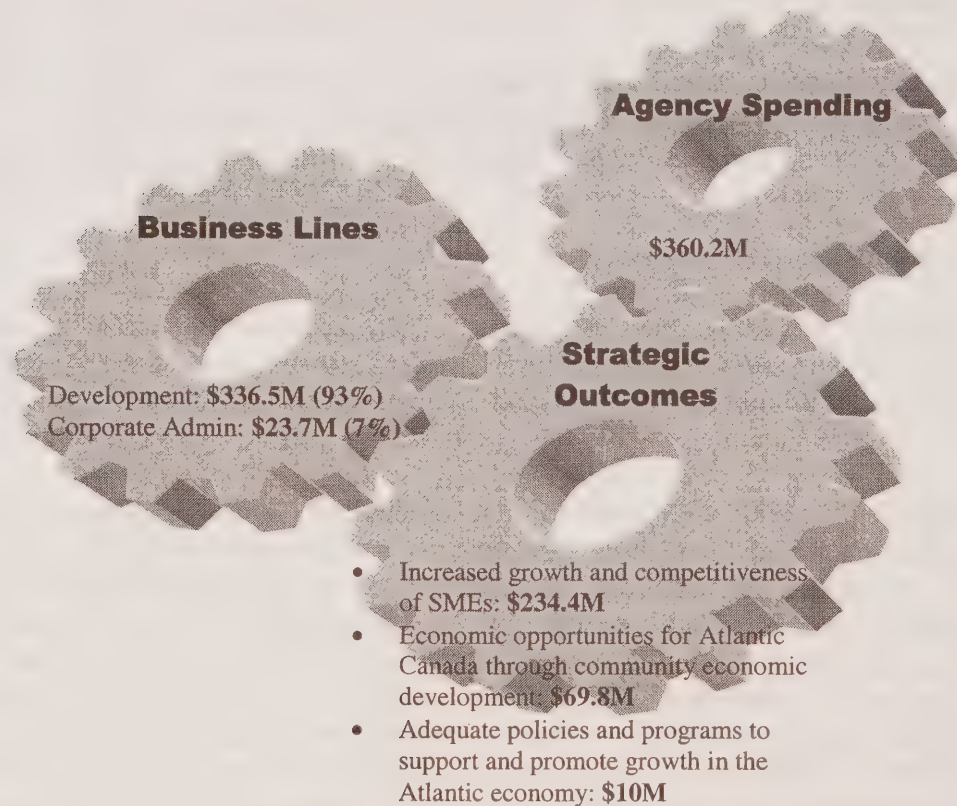
Expenditures in 2002-2003 were \$86.5 million less than the planned spending of \$446.7 million due mainly to a longer than anticipated implementation process for AIP. The 2002 - 2003 spending reflects a \$42.2 million increase (\$35.7 million for grants and contributions and \$6.5 million for operating costs, statutory payments and program expenditures) over the \$318.0 million spent in the previous fiscal year. Grants and contributions activity under the Atlantic Investment Partnership programming picked up significantly during the year, and contributions expenditures totalled \$47.6 million compared with \$0.6 million in the previous year. Spending increased by \$24.9 million under the Infrastructure Canada program as it entered its second full year of activity. Decreases of \$22.4 million were experienced in sunsetted programs such as the Canadian Fisheries Adjustment and Restructuring initiative and the Atlantic Groundfish Strategy. Adjustments to other programs account for the remaining \$13.8 million decrease. Operating costs have increased in line with increased activities undertaken by the Agency and are likely to stabilize at the current level.

The schematic below illustrates the linkage between Agency resources, business lines and desired strategic outcomes. The Agency invested \$336.5 million to support economic development, with \$23.7 million spent on the stewardship of its financial and human resources, and improved service delivery. A total of \$234.4 million was expended on



improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs, \$69.8 million on economic opportunities for Atlantic Canadians through community economic development, and \$10 million on policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy. Other expenditures of \$46 million were made on the Infrastructure Canada and Statutory Transfer Payments programs.

New AIP programming saw investment in initiatives such as the Atlantic Innovation Fund, Strategic Community Investment Fund, Trade and Investment, and Entrepreneurship and Business Skills Development. Linking resources to strategic outcomes and business line activities strengthens the Agency's commitment to fiscal prudence, accountability for the stewardship of its public monies expended, and the promotion of economic development activities within Atlantic Canada.



## ACOA's Strategic Outcomes

Strategic Outcome 1	
Improved growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and job creation.	
Supported under ACOA's Strategic Priorities:	2002-2003 Resources (\$millions)
a) <b>Innovation:</b> Increased capacity to carry out leading-edge R&D, commercialization of new technologies, technology skills development, acquisition of new technologies	\$ 70.0
b) <b>Entrepreneurship and Business Skills Development:</b> Increased opportunities for Atlantic Canadians to start and successfully grow their own businesses	\$ 21.1
c) <b>Trade:</b> Increased export performance of the Atlantic region	\$ 29.6
d) <b>Investment:</b> Increased Foreign Direct Investment in Atlantic Canada	\$ 2.2
e) <b>Tourism:</b> Increased profitability, investment and wages	\$ 37.5
f) <b>Access to Capital and Information:</b> Employment, new business start-ups and expansion projects	\$74.0
	<b>\$234.4</b>
Key Partners	
Private sector, provincial governments, other Industry Portfolio departments, other government departments. Some examples: Business New Brunswick, Business Development Bank of Canada, Natural Resources Canada	
Key Targets and Overall Results	
Employment	<ul style="list-style-type: none"><li>For each dollar invested directly in businesses through ACOA programming, there is a \$5 increase in Atlantic GDP</li><li>From 1989 to 2002, the increase in payroll (a good measure of earned income) was nearly twice that of unassisted firms</li><li>Business survival rates for ACOA-assisted firms is two and one-half times that of unassisted businesses</li><li>Since 1994, promotions through the Atlantic Canada Tourism Partnership (ACTP) have brought in approximately \$170 million in incremental tourism revenues</li><li>Approximately 400 firms began exporting in last five years See Web site:<a href="http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/library/audit.shtml">http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/library/audit.shtml</a></li></ul>
Increase in wages and salaries	
Business survival rates	
Tourism- Increase in tourism revenues	
Trade – Increase number of exporters	
Programs, Resources and Results Linkages	
<b>Business Development Program (BDP)</b> – interest free, unsecured loans to SMEs to set up, expand or modernize, in 2002-2003, expended \$77.7 million <b>Results:</b> Employment growth four-times that of unassisted firms. <b>Web site:</b> Evaluation: <a href="http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/library/audit/busdevprog.shtml">http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/library/audit/busdevprog.shtml</a>	
<b>Canada Business Service Centres (CBSCs)</b> – provision of business-related services and information products to SMEs and aspiring entrepreneurs, in 2002-2003, expended \$2.7 million <b>Results:</b> Interaction with clients increased by 68% in last two years <b>Web site:</b> <a href="http://www.cbso.org/">http://www.cbso.org/</a>	
<b>Atlantic Innovation Fund</b> – assist projects in the area of natural, applied, and social sciences, in 2002-2003, expended \$36 million <b>Results:</b> 1 <sup>st</sup> round of proposals (last year): 47 proposals selected, \$155 million in funding 2 <sup>nd</sup> round of proposals (this year): 174 proposals seeking \$545 million in funding <b>Web site:</b> <a href="http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/financial/aif/index.shtml">http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/financial/aif/index.shtml</a>	
Management Practices	
For each of ACOA's Strategic Priorities, specific results and measures have been identified, along with interim indicators and key performance indicators. Agency performance targets are formally reported on annually by program and by service line, which can be rolled up to a strategic priority level. ACOA continues to improve data quality for better analysis of all programs to implement the strategic plan for service quality and enhance the business process.	



<b>Strategic Outcome 2</b>	
<b>Economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development.</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Community Economic Development</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Self-sustaining, economically viable communities</li> <li>b) Communities' self-development and alternate employment in areas affected by the closure of resource-based industries or wind-down of large projects</li> <li>c) Expanded access to government business services</li> <li>d) Increased number of loans and resultant jobs created and maintained in rural areas as a result of SME counselling and financing services by Community Business Development Corporations</li> </ul>	<b>2002-2003 Resources (\$millions)</b> <b>\$69.8</b>
<b>Key Partners</b>	
Community-based economic development, Aboriginal communities, voluntary groups. Some examples: volunteer boards for the Community Business Development Corporations (CBDC), local Chambers of Commerce and Boards of Trade	
<b>Key Targets and Overall Results</b>	
ACOA has supported 52 regional development organizations charged with establishment of strategic economic plans and co-ordinating community-based development. The Agency has encouraged the development and enhancement of numerous tourism generators, resource-based industry developments, entrepreneurship and various other community capacity developments. ACOA has also supported the CBDCs that have provided nearly 10,000 business loans to rural enterprises over a 7 year period totaling \$259 million	
<b>Programs, Resources and Results Linkages</b>	
<b>Strategic Community Investment Fund (SCIF)</b> - supports strategic initiatives that enable communities to adopt new technologies, enhance competitiveness of their industrial base and develop their economic infrastructure, in 2002-2003 expended \$24.9 million <b>Results:</b> Announced June 2001 as a five-year, \$135-million program. Activity in 2002-2003: 116 projects approved, \$43 million in contributions toward project costs of \$115 million <b>Web site:</b> <a href="http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/SCIF.shtml">http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/SCIF.shtml</a>	
<b>Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs</b> –unsecured, personal loans to young entrepreneurs to start up or expand a business and counselling and training loans, in 2002-2003, issued \$3.8 million in loans <b>Results:</b> Over last five years, 2,150 loans issued providing \$21.7million in assistance and \$46.2 million in additional leveraging <b>Web site:</b> <a href="http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/capital.shtml">http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/capital.shtml</a>	
<b>Community Futures</b> - - autonomous, not-for-profit Community Business Development Corporations (CBDCs) supported by ACOA to help entrepreneurs in rural areas access information, advice and capital, in 2002-2003, issued \$39.8 million in loans <b>Results:</b> The average loan created 1.9 jobs and maintained 3.3 jobs <b>Web site:</b> CBDC: <a href="http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/community.shtml">http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/community.shtml</a>	
<b>Management Practices</b>	
Partnerships are used extensively for program delivery. Part of the Modern Business Management Initiative will see process mapping for core/programming activities such as the CBDCs and the CBSCs. This should identify opportunities for improvement to delivery of services.	



<b>Strategic Outcome 3</b>	
<b>Adequate policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Policy, Advocacy and Co-ordination</b> Policy and program activities that support and promote improved competitiveness in the Atlantic economy, including research and analysis, co-ordination of the relevant development activities of other stakeholders, and advocacy of Atlantic Canada's interests in national decisions	<b>2002-2003 Resources (\$millions)</b> <b>\$10</b>
<b>Key Partners</b>	
Universities and research institutions, provincial governments and municipalities, private sector, other federal government departments. Some examples: Canadian Institute for Research on Regional Development, Industry Canada, University of Prince Edward Island	
<b>Key Targets and Overall Results</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification and analysis of key issues, research areas, best practices, that enhance our understanding of the Atlantic economy in order to improve ACOA's capacity to co-ordinate and plan activities and programs that contribute to economic growth. Please refer to ACOA's Web site under Publications –Policy Research for more detailed info <a href="http://www.acoa-apeca/e/library/policy.shtml">http://www.acoa-apeca/e/library/policy.shtml</a></li> <li>• Greater economic activity in Atlantic Canada through policies and programs sensitive to the needs of Atlantic Canada</li> </ul>	
<b>Programs, Resources and Results Linkages</b>	
<b>The Function</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>The Policy</b> function centres on improving the understanding of regional issues and providing a basis for decision making. It performs its role by means of research, ongoing analysis of issues and trends and by events such as roundtables and conferences engaging other parties and stakeholders.</li> <li>• <b>The Advocacy</b> function has two main thrusts: to maximize regional industrial benefits from major federal procurement contracts, and to help ensure national policies and programs have due regard for Atlantic Canada's interests.</li> <li>• <b>Co-ordination</b> involves ACOA's taking the lead on major economic issues, as well managing special projects and key initiatives on behalf of the Government of Canada and through the engagement of economic partners in addressing the Atlantic region's strategic economic priorities.</li> </ul>	
<b>Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Policy Advocacy and Co-ordination function is carried out by Agency officials in Head Office, the Ottawa office and all regional offices. Some of the work is contracted out and is often carried out in collaboration with other key partners in economic development.</li> </ul>	
<b>Management Practices</b>	
The Agency's Modern Business Management Initiative has identified a refined corporate planning process showing the relationships between related components, including an Environmental Outlook. This should facilitate monitoring of results against strategic priorities. The Agency has also started work on an Integrated Risk Management framework consistent with Treasury Board guidelines.	

<b>Other Expenditures</b>	
	<b>2002-2003 Resources (\$millions)</b>
Infrastructure Canada Program to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities	<b>\$40.6</b>
Statutory Transfer Payments made by ACOA for liabilities, see Annex B, Table 6	<b>\$5.4</b>
<b>Subtotal</b>	<b>\$46</b>
<b>2002-2003 Total Resources \$360.2</b>	



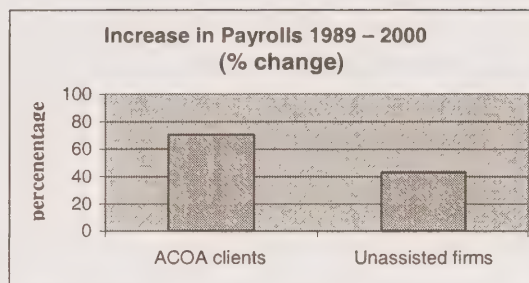
## Section III – Performance Accomplishments

### Achievements in Economic Development

(See Annex C – Methodology for Estimating Economic Impact)

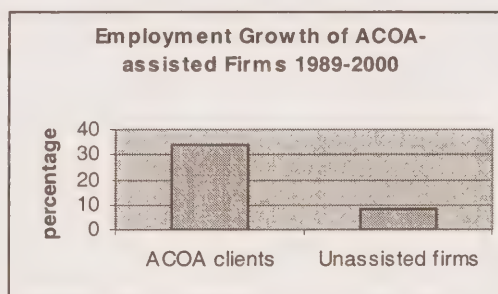
#### Impact on Income

Payroll data from Statistics Canada Employment Dynamics indicate payroll increases for ACOA-assisted firms is nearly twice that of unassisted firms from 1989 to 2000.



#### Employment Growth

Statistics Canada data also show that over an 11-year period beginning in 1989, employment growth of ACOA-assisted firms was nearly four times that of non-assisted firms.



#### Impact on Gross Domestic Product (GDP)

GDP was almost \$1 billion higher annually by 2002 than it would have been in the absence of ACOA's expenditures in direct support of business. Over the five-year period of 1998 to 2002 direct Agency support to business has produced total accumulated annual increases of over \$5 in GDP gains for every dollar of ACOA expenditure (estimated in constant 1997 dollars).



### Strategic Outcome 1

**Improved Growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs) leading to increased productivity, earned incomes and job creation.**

**a) Development and commercialization of new technologies, increased innovation capacity and growth of strategic sectors/clusters.**

**Supported under ACOA's strategic priority: Innovation**

<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
New partnerships for technology development and commercialization – 30 per year.	<i>Target exceeded. Approximately 46 partnerships formed, 39 were through Atlantic Innovation Fund. (AIF)</i>
Start-up of technology-based SMEs – six per year.	<i>Target exceeded. Approximately eight start-ups were supported.</i>
Strengthened strategic sectors/clusters (e.g. aquaculture, ocean industries, biotechnology, information technology) – four sectors/clusters.	<i>Target exceeded. Under AIF, 10 strategic sectors are being strengthened.</i>
Strengthened technology development that allows resource sectors to increase their competitiveness – two sectors.	<i>Target exceeded. Technology developments being supported in five resource sectors.</i>
Strengthened innovation system linkages through support to strategic technology networks.	<i>ACOA continues to nurture its support for strategic technology networks such as Softworld 2000 (an IT networking conference), which attracted over 400 delegates, or the creation of a pan-Atlantic Materials Research Network.</i>
New products and processes commercialized – 45 per year.	<i>Target Exceeded. 69 projects supported totalling approximately \$50 million in assistance.</i>
Increased awareness and use of e-commerce by SMEs in Atlantic Canada.	<i>On track. "E-business for Your Business" sessions were held in New Brunswick and in Nova Scotia.</i>
Improved level of new technology adoption and productivity by implementing TopTech sessions and a new technology adoption initiative for the wood products sector (NB).	<i>Target achieved. In New Brunswick, three companies implemented productivity improvement through TopTech sessions held for the wood products sector.</i>
Increased innovation awareness by implementing commercialization sessions matching university researchers and SMEs (NB).	<i>On track. Technology commercialization sessions held in New Brunswick and Nova Scotia.</i>

## **Accomplishments**

Innovative companies are growing companies. They create jobs and new opportunities for businesses faster and more successfully than do their less innovative counterparts. Building an environment where more companies can fully participate in, and contribute to, the global, knowledge-based economy is key to Atlantic Canada's long-term competitiveness.

Specifically, the Agency focusses on improving the region's capacity to carry out leading-edge research and development, facilitating the commercialization of new technologies, helping companies adopt the latest technologies and upgrade their technology skills and encouraging partnerships and alliances among private sector firms, universities and research institutions.

- The first round of proposals under the Atlantic Innovation Fund (AIF) resulted in the selection of 47 projects totalling approximately \$155 million in funding and representing a mix of the private sector, university and research institute initiatives located throughout the region. For every dollar of AIF funding, the project proponents leveraged an additional \$1.20 in funding from a variety of private and public sector sources. The second round attracted 174 proposals seeking a total of \$545 million in funding toward total project costs of \$1.0 billion.
- The Agriculture and Agri-Food Canada/Atlantic Canada Opportunities Agency/National Research Council (AAFC/ACOA/NRC) Commercialization Initiative, a three-year pilot initiative, was renewed and enhanced in 2002-2003. A project involving a partnership between Satlantic of Halifax, Nova Scotia, and the AAFC Research Station in Kentville, Nova Scotia, received a Federal Partners in Technology Transfer award. The project involved the commercialization of a trademark device (HarvestWatch) that monitors the health of apples and other fruit in long-term storage.
- An SME Innovation Guide was developed and is available on-line at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/innovationE/guide/index.shtml>. This guide is designed to help entrepreneurs become more innovative by developing new products, services and technologies.
- Workshops and seminars were held on topics such as technology commercialization, new product development, clustering, and e-business.
- ACOA partnered with the Province of New Brunswick in the establishment of a virtual innovation team, comprised of three sub-groupings: SME-focussed, institutionally-focussed and R&D culturally-focussed. Further, ACOA provided input into a pan-Atlantic proposal to establish a Canadian Environmental Technology Advancement Centre (CETAC) office in Atlantic Canada and

participated in a National Research Council (NRC) roundtable strategy session on e-health R&D.

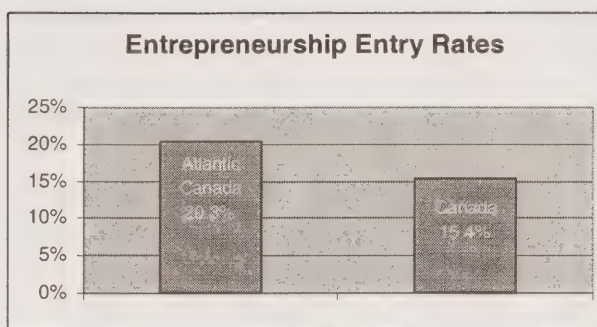
- ACOA supported Memorial University of Newfoundland (MUN) and Newfoundland Genomics to establish a genetics research centre. The mutual goal is to significantly stimulate research on human medicine, fisheries, biodiversity and endangered species throughout Canada. The collaboration will provide industrial biotechnology exposure not currently available to MUN students. It is expected that 10 to 12 jobs will be created immediately and as many as 50 to 100 full-time positions may be created in the areas of genetics research and clinical drug trials over the long term.
- In Nova Scotia, ACOA initiated a series of seminars for university researchers to showcase their capabilities to business people. The intended outcome, with some success to date, is to encourage local businesses to utilize the resources and intellectual capital within universities to address technical problems associated with their business.
- In the fall of 2002, ACOA launched the Innovation Skills Development Initiative (ISDI). This initiative is designed to improve the innovation management and technical competencies of SMEs in Atlantic Canada.

<b>b) Increased opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start and successfully grow their own business.</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Entrepreneurship and Business Skills Development</b>	
<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Increased awareness of the benefits of good management practices by promoting the benefits and usage of management training and skills development.	<i>On track.</i>
Increased use of management training products by providing business skills development opportunities such as courses, workshops and mentoring.	<i>On track.</i>
Enhanced awareness of entrepreneurship as a career option among young people by 2002-2003.	<i>Target achieved. 2003 survey indicates that 21% of young people intend to start a business, up from 13% a decade ago.</i>



## Accomplishments

There is evidence to suggest the Atlantic region possesses a vibrant entrepreneurial spirit on which to build a strong future. Over the period 1990-1998, the average annual rate of new business start-ups in Atlantic Canada was 20.3%, exceeding the Canadian rate of 15.4%.<sup>1</sup>



ACOA continues to foster entrepreneurship and business skills development because it creates jobs for Atlantic Canadians. With almost 75% of jobs arising from small and medium-sized businesses, creating an environment that produces more and better-prepared entrepreneurs is key to the region's future.<sup>2</sup>

Of course, the government cannot "create" entrepreneurs. People make up their own minds about their career paths based on perceptions of what seems realistic given the skills they have, or the skills they can readily develop. This also aptly describes ACOA's role in entrepreneurship and business skills development. ACOA supports projects and activities that are designed to ensure as many people as possible view entrepreneurship as a career path. ACOA then follows through to ensure there are opportunities for them to acquire the skills needed to plan, launch and grow a business.

Succeeding in the knowledge-based global economy is closely linked to being innovative and investing in skills and training. Yet, this is a particular challenge in Atlantic Canada where 73% of firms have fewer than five employees.<sup>3</sup> For such small firms, investments in training and skills development may not be seen as a high priority. Part of ACOA's strategy, therefore, is to help communicate the importance of such investments. The appropriateness of this communication effort is reinforced by the relatively poor state of business skills in Atlantic Canada. The region ranked 36<sup>th</sup> out of 49 countries in an international study that measured management competencies, so clearly there is room for improvement.<sup>4</sup>

The following points illustrate the progress ACOA has made in 2002-2003 toward increasing awareness of the benefits of good management practices:

- Developed and distributed the publication, *The Innovation Skills Challenge: Profiles from Atlantic Canada*. This resource profiles nine Atlantic Canadian firms that have

<sup>1</sup> Statistics Canada, *Employment Dynamics*.

<sup>2</sup> IBID

<sup>3</sup> IBID

<sup>4</sup> North American Policy Group, *Atlantic Canada and the World: A Development Comparison*, June 1996.

all realized that innovation depends on investing in people and the creation of an innovation culture within a firm where ongoing skill development is essential. The publication is available at Canada Business Service Centres, economic development agencies, ACOA offices and on ACOA's Web site at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/pamphlets/challenge/challenge.SHTML>

- Partnered with Ernst and Young on the *2002 Atlantic Entrepreneur of the Year Awards*. These awards profile the region's most innovative and successful entrepreneurs and help create awareness among business people and the population at large about the calibre of entrepreneurs the region is producing. They also help set the standard for business skills development.

Simply promoting investments in business skills development is, by itself, insufficient. Such efforts must be balanced with programs and resources that can be accessed by Atlantic Canadians looking for practical ways to develop or improve their business skills. The rationale for investing in this area stems from different studies. For example, according to a 1996 study, the main cause of bankruptcy and business failure among new Canadian firms is the lack of management training and experience of their leaders.<sup>5</sup> This is why ACOA invests in management training initiatives such as:

- Entrepreneurship and Business Skills Development Partnership (EBSDP) - a highlight achievement of 2002. This is a \$59.6-million component of the Atlantic Investment Partnership and demonstrates ACOA's enhanced emphasis on business skills development. It focusses on the development of entrepreneurship amongst young people and women, and on the development of innovation skills. In its first six months, the EBSDP facilitated 125 projects representing an ACOA investment of approximately \$9 million, which in turn leveraged an additional \$4 million in assistance from other sources.
- ProfitLearn - through a partnership with the New Brunswick Training Group Inc., close to 1,200 business people participated in a number of workshops focussing on various aspects of operating and growing a business. This represents a 32% increase in participation over two years. Of course, the real question is whether participants in such workshops will be able to improve their businesses as a result. Feedback is encouraging, with 87% of participants saying they will be able to apply this new information "always" or "often." Indeed, 95% say they would like to attend more sessions, which speaks to a willingness among Atlantic entrepreneurs to continue improving their business skills.
- A Web-based entrepreneurship and small business management French language course – in partnership with specific community colleges. Although this is a recent initiative, 40 Atlantic Canadians have registered for the course. On-line access to business skills development such as this is particularly important for people located in rural areas where it can be more difficult to access training. For more information, please visit: <http://dieppeweb.ccnb.nb.ca/>

---

<sup>5</sup> Gasse, Y., *Research Project on Best Management Practices*, 1996.



- Conferences for women entrepreneurs – held in Newfoundland and Labrador, as well as in Prince Edward Island. Venues such as these are critical to bringing together targeted groups of entrepreneurs to develop business skills, network and mentor one another to help create a community of entrepreneurs in the region and to address the sense of solitude that many entrepreneurs experience.

ACOA has emphasized the development of young entrepreneurs for many years and several reasons. For one, it is helpful to expose young people to entrepreneurship at a stage in their lives when they are weighing their options and making decisions about where to live and what to do. It is also important to provide youth with an alternative to merely looking for a job. This is particularly significant since young people often choose to move to an urban area, or leave Atlantic Canada altogether.<sup>6</sup>

In 2002-2003, activities to enhance awareness of entrepreneurship as a career option among young people included:

- Enabling 400 students to learn about starting a business through the Youth Ventures Program, undertaken in concert with Community Business Development Corporations. As a result, 260 summer businesses were started, creating employment not only for the business owners, but for another 150 students as well. This is a long-term investment in the development of entrepreneurial attitudes and skills – one that helps foster an entrepreneurial culture and empowers people to chart their own futures in Atlantic Canada through entrepreneurship.
- Positioning entrepreneurship as a career path for young people. For example, through a partnership with the CBC, young entrepreneurs are regularly profiled on the popular youth-oriented TV show *Street Cents*. Young Francophone entrepreneurs were also featured in a series of vignettes distributed through various media, particularly Radio-Canada's television programming in Atlantic Canada.
- Working co-operatively with School Boards in developing the Regional Economic Development and Schools Initiative. Seventy-two modules were developed, enabling high school students to explore the entrepreneurial opportunities inherent in their local economy.
- Partnering with Junior Achievement enabled 3,700 students to learn about what it takes to be an entrepreneur and to experience, hands-on, how to effectively apply entrepreneurial skills.
- Continuing the Business Builders initiative enabled 100 students, aged 8 to 16, to receive an orientation in the basics of entrepreneurship and the creation of their own businesses.

---

<sup>6</sup> Corporate Research Associates Inc., *Study of Entrepreneurship Among Young Atlantic Canadians Aged 15-19*, 2001.



- Pursuing efforts to ensure young Aboriginals have opportunities to explore entrepreneurship. Activities included the opening of a youth-friendly entrepreneurship walk-in centre called “Open For Business” (one of eight such centres in Atlantic Canada) serving the Eskasoni community in Cape Breton. Centres such as this often act as catalysts for other related activities. For example, through the Eskasoni Open For Business, a series of entrepreneurship workshops are being conducted in five Aboriginal communities throughout Cape Breton.

The results of such efforts are encouraging as research now indicates that 21% of young Atlantic Canadians aged 18 to 34 intend to start a business within the next two years.<sup>7</sup> The comparable statistic for a decade ago was only 13%, which signals a tremendous growth in the number of young people considering entrepreneurship.

By its very nature, ACOA’s involvement in youth entrepreneurship development is long-term. For example, exposing a high school student to entrepreneurship may only yield economic benefits for Atlantic Canada in several years once that student has finished studying and decided to start a business, thereby creating employment in the region.

Research indicates that ACOA investments are paying off. There is evidence of a positive connection between exposure to entrepreneurship at a young age and the eventual start-up of a business. For example, research indicates that one in four young people who currently operate a business in Atlantic Canada took high school courses concerned with starting a business.<sup>8</sup> Post-secondary courses on entrepreneurship were taken by 44% of young entrepreneurs. When asked about what would be the most helpful options for young people starting a business, all responses point to areas of activity already supported by ACOA and its partners. A significant number of young entrepreneurs surveyed (69%) indicated that government programs and information are an important career influence.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Corporate Research Associates Inc., *Atlantic Omnibus Survey*, February 2003.

<sup>8</sup> Corporate Research Associates Inc., *Study of Entrepreneurship Among Young Atlantic Canadians Aged 15-19*, 2001.

<sup>9</sup> IBID

<b>c) More SMEs exporting; more export-ready SMEs; existing exporters selling more and to diversified markets.</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Trade</b>	
<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Increased number of potential exporters committed to exporting and meeting basic export readiness/skills requirements - 300 per year.	<i>Target exceeded: 590 potential exporters.</i>
Increased number of new (first-time exporters) - 80 per year.	<i>85% of target achieved.</i>
Develop and implement sector export strategies - two per year.	<i>Target exceeded: two pan-Atlantic and five provincial strategies were developed. In addition, two provincial strategies were implemented.</i>
Existing exporters equipped with necessary information and skills and targeting new export markets - 100 per year.	<i>Target exceeded: 102 existing exporters.</i>
Existing exporters successfully securing new export markets - 40 per year.	<i>Target exceeded: 46.</i>

### **Accomplishments**

Exporting is one of the nation's leading engines of economic growth. It builds revenues, fuels business opportunities and generates jobs. Close proximity to the rich markets of the United States as well as increased levels of exportable, value-added and knowledge-based goods and services render Atlantic Canada particularly well suited as a base for exporting.

While firms in the region are increasingly taking advantage of these opportunities, fewer than 5% of Atlantic Canada's SMEs are currently exporting.<sup>10</sup>

In order to increase the number of exporting SMEs in Atlantic Canada, ACOA, together with its partners, strives to increase the region's total export output by: creating greater awareness of exporting as a growth strategy for SMEs; promoting and supporting export skill development among potential and existing exporting firms and business consultants; providing access to financing for SMEs and industry and business associations; and generating more knowledge on the export development needs and sectoral export capability of the region's export community.

The Agency's role was further strengthened with the introduction of the \$54-million trade component of the Atlantic Investment Partnership in 2002. The Atlantic Trade and

<sup>10</sup> Statistics Canada, *Export Registry and Business Registry*, 2003.

Investment Partnership (ATIP) has enabled the Agency to undertake comprehensive pan-Atlantic and provincially based trade development initiatives such as Team Canada Atlantic Missions, Sector Export Strategies, Skills Development and Trade Internships, that build upon partnerships established with trade partners.

- The Agency continues to focus on pan-Atlantic trade missions specific to the United States and European markets. For example:
  - Building on the success of five previous trade missions to Atlanta and Boston, ACOA organized two Team Canada Atlantic Missions to New York in May and November of 2002. The two latest missions, led by the Minister of State for ACOA and the four Atlantic Premiers and their Ministers responsible for trade, included a total of 77 Atlantic Canadian firms participating in over 550 meetings with U.S. firms in the New York tri-state area. Survey results indicate \$14.95 million in expected sales and the creation of 135 jobs over the next two years. Additional information about the Team Canada Atlantic Trade Missions can be found at <http://www.teamcanadaatlantic.com/tca/>
  - ACOA also organized a pan-Atlantic trade mission to the International Boston Seafood Show. Eight Atlantic Canadian firms participated in the mission, which included attending the Seafood Show, business meetings and networking events. The mission resulted in 24 new leads identified, with three firms indicating short-term sales under \$100,000 and two firms indicating short-term sales between \$100,000 and \$500,000.

The ongoing success of these pan-Atlantic initiatives has resulted in direct economic benefits to the Atlantic region by increasing export sales and the visibility of Atlantic Canadian products and services in key U.S. and European markets:

- A Prince Edward Island Trade Mission to Dublin, Ireland, met with positive results. Trade Team Prince Edward Island, ACOA and its federal and provincial partners organized the mission with eight Island companies to explore trade and export opportunities in Europe's fastest-growing economy. Results of the mission show that revenues of over \$4.6 million are expected within the next two years, as well as the anticipated creation of 35 jobs resulting from business generated by mission activities.
- The year 2002 also marked the launch of the Agency's Export Internship for Trade Graduates program under ATIP. The program, delivered throughout the region in partnership with Atlantic post-secondary institutions, places university students who have completed formal training in the area of trade with companies that are pursuing new export markets for growth. During the 2002-2003 period, 18 graduates were placed with firms in New Brunswick and Newfoundland and Labrador. Placements in Nova Scotia and Prince Edward Island will be undertaken for the first time in the next fiscal year. Through the administration of this program, the Agency provides hands-on, trade-related work experience for Atlantic Canadian students, while



contributing to the export performance of the Atlantic region by providing SMEs with in-house trade expertise.

- The Export Partnering Program (EPP) in New Brunswick continues to be highly successful in meeting its goals. Three awareness sessions were held at various educational institutions across the province. Ten companies were matched with 10 marketing students, who assisted the companies in the export development area throughout the academic year. This co-operation and collaboration culminated in a joint trade mission to the New England market at the end of the school year. Since its inception in 1995, 103 SMEs, 334 students, three universities and one college have taken part in the EPP. As partners, these groups have worked together to increase the exporting potential of New Brunswick businesses, and hone the abilities of students to become future trade officers and/or counsellors.<sup>11</sup>
- The Agency completed a number of successful initiatives in the trade skill development area in 2002-2003.
  - In Nova Scotia, ACOA organized nine export information workshops in three rural communities covering the topics of international marketing, export financing and trade logistics. In total, 142 participants, representing potential and experienced exporters, attended the sessions, with 57% of participants stating that the workshops helped them to identify and expand their export opportunities.<sup>12</sup> In addition to the workshop series, 15 trade awareness sessions resulted in 150 community and business leaders reporting an increased knowledge and awareness of export programs and services.<sup>13</sup>
  - In Prince Edward Island, 45 participants attended the “Export Series for Success” trade awareness workshops organized by the Agency. In Newfoundland and Labrador, 30 potential exporters attended awareness and training sessions sponsored by ACOA.
  - In New Brunswick, the Agency organized 70 one-on-one trade consultation sessions, three multi-day training sessions, and 10 trade-awareness sessions, with the participation of 307 SMEs.
- Agency assistance to SMEs in Atlantic Canada has contributed to the increase of first-time exporters. In the past five years, ACOA helped over 400 companies begin to export.
- The Agency continues to promote partnerships, consensus and “clusters of capability” in sectors where export potential has been identified, as well as to provide blueprints for guiding export development activity in key growth sectors. This year, with

---

<sup>11</sup> ACOA, *Press Release*, April 24, 2003.

<sup>12</sup> ACOA, *Export Success Workshop Series Evaluation*, March 2003.

<sup>13</sup> ACOA, *ATIP Final Report and Attendee Seminar*, October 2002.

support from the IBDA, two pan-Atlantic export strategies for the Information Technology and Plastics sectors were completed.

- The Agency also supported the development of five provincially-based sector strategies including: the value-added wood products industry in Prince Edward Island; the Boat Building and Environmental sectors in Newfoundland and Labrador; the E-Learning sector in Nova Scotia; and the Metal Working sector in New Brunswick. In addition, implementation of export strategies for the Oil and Gas, and Aerospace and Defence sectors in Nova Scotia are underway.

<b>d) Increase foreign direct investment in the Atlantic region.</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Investment</b>	
<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Corporate investment, intelligence and investment leads by strengthening investment partnerships.	<i>On track.</i>
General information about the region as a prospective investment site and regional profiles as part of investment missions.	<i>On track.</i>
Identification and analysis of the key factors influencing investment by foreign corporations in Atlantic Canada and developing information/awareness materials.	<i>On track.</i>

### **Accomplishments**

The potential for economic growth through Foreign Direct Investment (FDI) in Atlantic Canada is significant. FDI creates jobs and generates revenues, it strengthens economic infrastructure and builds industrial critical mass required to successfully compete in a global economy.

In recognition of the importance of FDI as a vehicle for economic growth, ACOA focusses on the areas of investment research, awareness and promotion, identification and development of investment intelligence and leads, and partnerships. The strategy is delivered through close working relationships with the four Atlantic provinces, Investment Partnerships Canada (IPC), the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) and Industry Canada.

Following are some examples of how ACOA has worked to increase awareness throughout the FDI community, and to enhance investment development partnerships with provincial and federal partners in order to attract/increase FDI in Atlantic Canada.

- The Agency continues to oversee a number of pan-Atlantic investment projects through the Atlantic Investment Co-ordination Committee (AICC). The committee,

established to foster greater co-operation and co-ordination in the area of foreign direct investment development within the region, is co-chaired by the Agency, and includes the directors of investment for the four provinces as well as officials with Industry Canada and Investment Partnership Canada. Successful initiatives in 2002-2003 included:

- Pan-Atlantic representation at the lead development conference “Relocation Summit 2002” in Washington, D.C. Each Atlantic representative participated in approximately 15 official meetings with senior corporate management delegates who had indicated they had corporate expansion plans. A number of leads continue to be pursued.
  - The AICC hosted, in tandem with the 34<sup>th</sup> Annual Economic Development Association of Canada Conference in Prince Edward Island, the Department of Foreign Affairs’ annual United States investment officers’ meeting. The meeting provided an opportunity to increase the awareness of Atlantic Canada as an investment location, and served to update the officers on the region’s investment activities. In addition to the presentations delivered by the AICC partners, three U.S. companies with establishments in Atlantic Canada presented FDI testimonials.
  - The organization of site selector familiarization tours in Nova Scotia and Newfoundland and Labrador for three site selectors.
  - Distribution of intelligence information, research and potential investment leads to ACOA’s provincial partners through the AICC network.
- The placement of an ACOA investment officer within Investment Partnership Canada in early 2003 continues to greatly benefit both organizations with regard to their respective investment responsibilities and activities, including Team Canada Atlantic missions.
  - Phase Two of the Foreign Direct Investment (FDI) study was completed by the Atlantic Provinces Economic Council (APEC) for ACOA in early 2003. Entitled *A Profile of Foreign Firms in Atlantic Canada*, the study, primarily a database of FDI in the region, will be used to benchmark the origins of FDI in Atlantic Canada from a sectoral and geographic perspective. The study has allowed ACOA to conduct further analysis for marketing purposes in FDI attraction and industry cluster development. The study may be found at [www.apec-econ.ca](http://www.apec-econ.ca).
  - Several pieces of collateral marketing materials were produced and distributed to over 200 DFAIT counsellors in posts abroad, 500 site selectors, as well as other key contacts. Materials produced included the Atlantic Business Environment Profile,



profiles of the energy and biotechnology sectors, sector specific e-business CD-Rom cards, and the launch of new ACOA Investment Web pages, (see [www.acoa.gc.ca/invest](http://www.acoa.gc.ca/invest)).

- In Prince Edward Island, communication goals, promotional tools and brochures were developed for *Invest P.E.I.*, and meetings with investment prospects in the New York/New Jersey area were held.
- The Agency completed the first phase of its media campaign consisting of advertisements placed in editions of *Forbes*, *Fortune*, *Fortune Small Business*, *Money*, *Inc.*, and *Business Week* magazines for the New York, Washington, Atlanta and Boston markets. The series of advertisements, designed to raise awareness of the region as an attractive investment location, were produced using the theme “Atlantic Canada: A Profitable Place to Do Business.”
- Once again, investment promotion activities were integrated within the Team Canada Atlantic trade missions to New York. Activities involved a series of meetings and roundtables showcasing Atlantic Canada to corporate lawyers, site selectors, business executives and energy leaders. For more information see the Web site <http://www.teamcanadaatlantic.com/tca/>.

**e) Increased profitability, investment and wages in the tourism sector, resulting from higher quality in-demand products that operate over longer seasons.**

**Supported under ACOA's strategic priority: Tourism**

<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Investment and tourism development in strategic product and geographic areas	<i>On track. Co-ordinated pan-Atlantic initiatives to establish, improve the market readiness and market four new niche tourism products (high-end attractions, touring products, outdoor adventure, and seaside resorts), and three existing niche products (cruise ship, eco-systems, economuseums).</i>
Conversion from traditional resource-based activities to tourism in communities demonstrating sustainable competitive advantage	<i>On track. A functional, sustainable tourism community screening and mentoring model based on the Bouctouche Sustainable Tourism Program was developed and delivered to seven tourism communities in Atlantic Canada. Bouctouche provided the momentum, energy and tools required for participant communities to establish sustainable tourism practices. Participant communities are in varying stages of addressing opportunities (developing action plans, SWOT analysis, vision, hiring dedicated personnel, product financing applications, new infrastructure, etc.).</i>
Focus industry attention on products that improve in quality, productivity, yield and appeal	<i>On track. Initiatives helped contribute to: increased product quality; accommodation star/grading rating; increases in average room rates and revenues per room; increases in the supply of in-demand, high-quality waterfront cottages; additional historic country inns; campgrounds; and tourism operator knowledge required to develop in-demand, quality tourism products.</i>
More customers who visit at off-peak times of year, more markets reached with greater impact, increased export tourism receipts	<i>On track. Provincial tourism statistics indicate tourism-related spending in Atlantic Canada reached \$3.17 billion in 2002, a 14% increase over the previous year.</i>
More effective use of resources from federal and other partners through policy, advocacy and co-ordination	<i>On track. Communicated the need to focus on quality and wide development/deployment of benchmarks and industry standards (mystery shopping, best practices, grading certification and employee training program.). Presentation/information sessions shared research and market intelligence on product and marketing opportunities and threats. Informed potential partners (industry groups, associations, provincial departments, etc.) of opportunities in the tourism sector. Facilitated long-term, strategic planning in the tourism industry via private and public partnerships.</i>
Direct promotion of Atlantic Canada as a travel destination both domestically and internationally	<i>On track. Successful delivery of the Atlantic Canada Tourism Partnership and other marketing partnerships in targeted international and domestic markets.</i>

## Accomplishments

Tourism development is a key aspect of the Atlantic economy. As an economic sector, tourism offers significant wealth and job creation opportunities and builds on exhibited regional strengths, especially the natural environment of Atlantic Canada with its coastal beauty and rural landscapes.

Throughout Newfoundland and Labrador, tourism is a high priority for development. In the absence of alternative opportunities in the fishery or other primary industry, tourism has emerged as an option for many rural areas of the province. During 2002-2003, ACOA supported 138 tourism projects in the province, contributing \$14.7 million toward \$26.6 million in total project costs. Emphasis was placed on enhancing travel generators within strategic locations, assisting firms in improving product quality and supporting marketing activities.

### *Estimating the impact of tourism in Newfoundland and Labrador*

For every 10,000 additional non-resident visitors to the province, and extra \$6.2 million in spending occurs, 500 seasonal jobs are created and \$4.4 million in GDP is generated.

Tourism now contributes an estimated \$10 million a year in earned income to the Great Northern Peninsula's economy (7.8% of all wages and salaries). The industry accounts for 20% of employment within the region.

Source Estimates: ACOA Policy and Co-ordination Branch

On Cape Breton Island, ACOA has invested nearly \$3 million in 2002-2003 to improve overall product quality and lengthen the tourism season. An example of ACOA's investment at work is the Celtic Colours International Festival and the Sydney Marine Terminal Redevelopment project. Celtic Colours draws attendance not only from every province and territory in Canada, but also from 18 additional countries. The festival injects over \$5 million into the local economy annually.

In Nova Scotia, New Brunswick and Prince Edward Island, ACOA continues to grow the tourism industry through investments in upgrading accommodations, establishing cultural and heritage attractions and other development and marketing initiatives. Work continues to enhance the quality of Atlantic Canada's tourism offerings, develop pan-Atlantic marketing plans, create awareness of Atlantic Canada as a leisure travel destination, and support research initiatives that collect market information and intelligence.

The Atlantic Canada Tourism Partnership (ACTP) has been cited as a strong example of how federal, provincial and industry partnership can benefit the Atlantic region. In 1994, the four Atlantic provinces and their tourism industries came together with the Government of Canada to create the Atlantic Canada Tourism Partnership. Since then, the Partnership has mounted three consecutive projects dedicated to promoting the

**Return on Investment  
2002 ACTP Conversion Study**



Source: ACTP Conversion Reports



provinces of Newfoundland and Labrador, Nova Scotia, New Brunswick and Prince Edward Island as premiere tourism destinations in key international markets including the New England and Mid-Atlantic regions of the United States, the United Kingdom, German-speaking Europe, and Japan. An example of success is the U.S. consumer media campaign, where the ACTP obtained an average return on investment of \$10.20 in tourism-related spending for every \$1.00 of media purchased in 2002.

The U.S. consumer media campaign exemplifies the effectiveness of the ACTP in generating incremental tourism. During the course of the 2000-2003 Partnership, the U.S. campaign generated 315,000 information requests, delivered over 70,000 visitor parties that spent an estimated \$84.6 million while vacationing in Atlantic Canada. When compared with the 1997-2000 ACTP activities, inquiries increased by 90%, party visits by 94% and revenues more than doubled.

The Atlantic Canada Tourism Partnership's ongoing participation in the Canadian Tourism Commission (CTC) overseas marketing programs has continued to build on the "Canada's East Coast" brand in Europe and "Atlantic Canada, Where Canada Begins" brand in Japan. These

marketing initiatives have contributed to incremental shares of province visits and revenues from targeted European and Asia-Pacific markets. Atlantic Canada share of U.K. province visits increased by 14% and its share of U.K. visitor spending in Canada increased by 16%. Although the region's share of German visits to Canadian destinations declined 4.6%, its share of revenues increased by 8%. The Atlantic region also recorded a 29% increase in its share of Japanese visits to Canadian destinations and a 25% increase in its share of Japanese visitor spending.

The Tourism Atlantic Marketing Initiative (TAMI) was instrumental in assisting the tourism industry in Atlantic Canada recover from the impacts of the September 11, 2001 tragedy. TAMI was a one-time, concentrated tourism marketing effort in Ontario and Quebec. The TAMI initiative was a \$5-million project funded under ACOA's Business Development Program. ACOA's investment was 75%, or \$3.75 million. Industry and provincial partners contributed 25% (\$1.25 million) to the marketing initiative.

<b>Atlantic Canada's Share of Overseas Visitor Province Visits &amp; Spending in Canada</b>						
	2000		2001		2002	
	Visits	\$	Visits	\$	Visits	\$
United Kingdom	5.6%	4.5%	6.8%	5.5%	6.4%	5.2%
Germany	8.7%	7.5%	7.8%	8.9%	8.3%	8.1%
Japan	1.7%	1.6%	1.8%	1.9%	2.2%	2.0%
Source: Statistics Canada International Travel Survey						

<b>2002 Tourism Atlantic Marketing Initiative</b>	
Inquiries	175,000
Party Visits	48,000
Revenues	\$46 million
ROI (Media Buys)	\$10.33
Source: TAMI Conversion Report	

f) Employment, new business start-ups and expansion projects as a result of Access to Capital and Information for Atlantic SMEs.	
Supported under ACOA's strategic priority: Access to Capital and Information	
Planned Results (Targets)	Results
Approximately 450 Atlantic SMEs assisted to help create employment, new sales, new business start-ups and increased activity.	<i>Target met. Financial assistance under Access to Capital was provided to 312 Atlantic SMEs, 57 of which were new establishments. A further 382 SMEs were provided assistance under the Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs, 295 of which were establishments, for a total of 694 SMEs assisted including 352 for establishments.</i>
An expanded Consulting Advisory Services (CAS) placing more emphasis on counselling/mentoring, skills development/product improvements and specific initiatives under trade and innovation strategic priorities.	<i>On track. Approximately \$3.4 million (17% increase over 2001 - 2002) was spent on 938 CAS initiatives, about 64% of which related to counselling/mentoring, skills development/product improvements and specific initiatives under trade and innovation strategic priorities.</i>
Reinvestment in SME start-ups and expansions in Atlantic Canada as a result of loan repayments – approximately \$50 million per year.	<i>Target exceeded. Approximately \$55.3 million was collected in loan repayments during the year, which will be available for reinvestment.</i>

### Accomplishments

Access to Capital remains central to economic development in Atlantic Canada where access to commercial financing is relatively more difficult than in the rest of the country. In the past ten years, the chartered banks have closed 16% of their branch network in the region<sup>14</sup>.

The Business Development Program (BDP) is the principal instrument used by the Agency to provide support for the higher risks of doing business in Atlantic Canada. Since its inception in 1995, the BDP has been associated with the start up of over 800 new businesses in Atlantic Canada, principally in rural areas.<sup>15</sup> During the 2002-2003 fiscal year, 553 SMEs received assistance under the BDP for a total of \$82.6 million in authorized assistance.

<sup>14</sup> CFO Sustainability Group, *The Changing Banking Environment in Atlantic Canada and Effects on the SME Market & the Economy in General*, November 2002.

<sup>15</sup> ACOA, *Evaluation of ACOA's Business Development Program*, February 2003.

The recent evaluation of the BDP found that the program's \$814-million investment, almost three-fourths of which has been direct assistance to SMEs, has had a major impact on SME performance and the Atlantic economy overall. The findings include:

- Between 1994 and 1998, employment growth in BDP-assisted firms across all industries grew almost four-times faster (62.9%) than for unassisted firms (16.2%);
- For the same period, the percentage change in payroll for BDP-assisted firms was more than six-times that of unassisted firms (10.6%); and
- 69% of BDP-assisted firms were still in business after three years, double the success rate of unassisted firms.

The evaluation may be found on ACOA's Web site at  
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/audit/busdevprog.shtml>



<p align="center"><b>Strategic Outcome 2</b></p> <p><b>Economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development.</b></p>
---

a) **Support to rural communities in developing and implementing strategic and operational plans to create self-sustaining economically viable communities.**

**Supported under ACOA's strategic priority: Community Economic Development (CED)**

Planned Results (Targets)	Results
Increased use of integrated community planning.	<i>On track.</i>
Increased opportunities for economic development through the Strategic Community Investment Fund.	<i>On track.</i>
400 loans per year to young entrepreneurs through Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs.	<i>96% of target achieved.</i>

### **Accomplishments**

Community Economic Development is a central component of the federal government's regional development strategy. In Atlantic Canada, ACOA is responsible for its delivery. The Agency works with regional and local partners to build community capacity to plan and implement self-sustaining viable opportunities for economic development. Through these efforts, the Agency is working to support viable rural communities and to help them realize the full benefit of economic development opportunities.

The Agency continues to work in partnership with 52 regional economic development organizations throughout Atlantic Canada, 46 of which are located in rural areas of Atlantic Canada. Funding of \$6 million to \$7 million is provided each year.

These organizations, as private sector not-for-profit corporations reporting to a local board, are responsible for the development and implementation of co-ordinated strategic and operational plans for the specific area of the province covered by their mandate. Examples of the progress made in the last year are:

- In New Brunswick, the transition from Regional Economic Development Commissions to Community Economic Development Commissions was completed and a three-year strategic planning process was implemented in all 15 agencies (to guide sectoral and community economic development).

- 35 Community Economic Development orientation sessions were delivered to CED staff, board members, advisory forum members and partners in New Brunswick.
- In Newfoundland and Labrador, ACOA partnered with the Federation of Municipalities to identify future roles of municipalities in community economic development. The contractual arrangements with the 20 Regional Economic Development Boards (REDB) in Newfoundland and Labrador call for a greater degree of accountability and a more strategic focus on the part of the REDBs.

The Strategic Community Investment Fund (SCIF) was announced in June 2001 as a five-year, \$135-million program designed to support strategic initiatives that will help communities strengthen their economic base.

The initiative focusses on rural communities to help them adopt new technologies, improve their industrial competitiveness, and develop selective infrastructure identified as being critical to their economic development. The projects have broad community support and may include activities such as business development or workforce and skills development.

**2002-2003 SCIF Activity:**

- 116 projects approved
- \$43 million in ACOA contributions toward project costs of \$115 million

SCIF engages proponents such as community leaders, regional development organizations and boards of trade to engage in discussions and develop applications for the program. Eligible recipients include non-commercial/not-for-profit organizations such as municipalities, business or technology institutes, industry associations, economic development associations, universities, educational institutions, local co-operatives or other business entities.

Throughout Atlantic Canada, ACOA continues to provide loans to young entrepreneurs through its Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs. To ensure the greatest possible rural access, the program is delivered by the 41 Community Business Development Corporations (CBDCs) and six other delivery agents in urban areas.

**In 2002-2003, Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs <sup>16</sup>:**

- issued 382 loans
- provided \$3.8 million in assistance
- \$7.6 million additional leveraging achieved

In the last five years, over 2,000 loans were issued, providing \$21.8 million in assistance to young entrepreneurs. About 80% of the loans were issued in rural areas. More information on this program is available on ACOA's Web site at <http://www.acoa-apec.ca/e/library/reports/seed.shtml>.

<sup>16</sup> These data are based on quarterly reports delivery agents provide to ACOA that include information on their investment activity.

<b>b) Communities' self-development and alternate employment in areas affected by the closure of the Atlantic groundfish fishery - Canada Fisheries Adjustment and Restructuring initiative (CFAR).</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Community Economic Development</b>	
<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Increased community leadership in areas related to economic development.	<i>On track.</i>
Sustainable SME and job creation in areas other than the traditional fish harvesting and processing occupations.	<i>Under the Economic Development Component of CFAR, ACOA expended \$88.5 million in support of closure of the Atlantic groundfish fishery.</i>

### **Accomplishments**

In response to the closure of the Atlantic groundfish fishery, the Canadian Fisheries Adjustment and Restructuring initiative was implemented in 1999. The initiative was designed to respond to the needs of small-scale, rural businesses and to assist rural communities in becoming more self-reliant by diversifying and expanding their economies. Through the initiative, \$88.5 million has been invested.

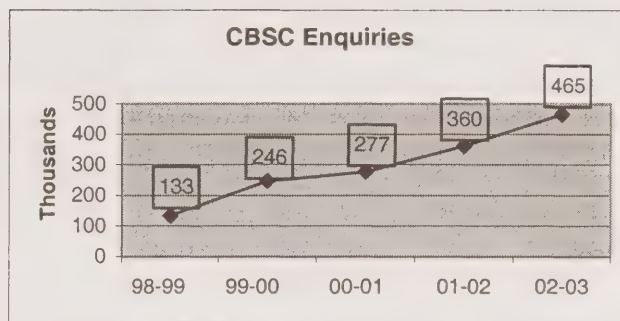
<b>c) Expanded access to government business services (financing, counselling and information).</b>	
<b>Supported under ACOA's strategic priority: Community Economic Development</b>	
<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Increased number of government services/programs accessible at the local level.	<i>On track.</i>

### **Accomplishments**

ACOA's primary tool for ensuring access to business information is the network of Canada Business Service Centres (CBSCs). The mission of the Centres is to provide information and referrals to businesses and individuals who are thinking of starting a business. More information on CBSC's and results of a recent evaluation may be found in Annex A (see also the Web site at <http://www.cbsc.org/>).



Approximately 40,000 clients are served by the Atlantic CBSCs every year.<sup>17</sup> Client survey results indicate that 70% of clients find what they are looking for. In the last two years, interaction with clients increased significantly by 68%. The preferred mode of accessing services has been by phone and in-person. Currently, almost 92% of clients are accessing information through the Internet.



More examples of how ACOA continues to expand access to government business services are:

- In 2002-2003 implementation of the Aboriginal Business Service Network (ABSN) was completed. An ABSN Working Committee, comprised of ACOA and CBSC representation as well as Aboriginal representatives from the Mi'kmaq, Maliseet, Innu, Inuit and Métis communities of all four Atlantic provinces, was created under ACOA's leadership to oversee the implementation of the ABSN. The plan called for the establishment of 41 ABSN sites in Atlantic Canada, covering 31 reserves, six Innu, Inuit and Métis communities in Labrador, and four Native Friendship Centres (one in each province - to serve off-reserve Aboriginals). An additional site (Ulnooweg Development Group Inc. - Atlantic Canada's only Aboriginal Capital Corporation) was added later.
- ABSN sites were provided with a small business library, a public access computer and related peripheral equipment, computer training and training on CBSC's general and Aboriginal specific information holdings. The ABSN allows First Nations to "piggyback" on CBSC resources to access a wealth of business-related information that is both generic in nature and specific to the needs of the Aboriginal community.
- CBSC in New Brunswick, provided 19 "Talk to Us" orientation sessions to partner organizations. "Talk to Us" is an interactive tool that allows CBSCs to help clients surf the Internet more effectively. In addition, 41 information sessions were provided to client groups, partners and stakeholders to explain ACOA and CBSC programs and services.
- Enterprise Cape Breton Corporation and the Eskasoni First Nation sponsored the inaugural First Nation Youth Business Summit, in June 2003, at Sydney and Eskasoni. Over 275 Aboriginal youth, chaperones and economic development officers from across Nova Scotia attended. The summit had a very impressive array of local, national and international speakers, presenters and role models concentrating on three themes, Arts and Culture, Multi-media and Animation, and Careers.

<sup>17</sup> Goss Gilroy Inc., *Evaluation of the Atlantic Canada Business Service Centres*, October 2002.

d) Increased number of loans and resultant jobs created and maintained in rural areas as a result of SME counselling and financing services by Community Business Development Corporations.	
Supported under ACOA's strategic priority: Community Economic Development	
Planned Results (Targets)	Results
1,100 loans per year to help create or maintain approximately 2,600 jobs in rural areas.	<i>Target exceeded; 1,251 loans approved.</i>
Approximately 10,000 enquiries/information requests and counseling sessions per year.	<i>Target exceeded; approximately 10,260 enquiries.</i>

### Accomplishments

The dynamic nature of the demand for business capital in Atlantic Canada has resulted in ongoing changes in community needs. To ensure CBDC investment funds are flexible enough to meet

needs whenever they occur, ACOA supported the creation of the Atlantic Canada Community Business Investment Fund (ACCBIF) to provide a central banking function for the CBDCs' investment fund. The partnership is between ACOA and the Atlantic Association of CBDCs. ACOA contributed \$14.1 million to ACCBIF and the Atlantic CBDCs provided an additional \$1.5 million. As of March 2003, ACCBIF had outstanding loans with 16 CBDCs in the amount of \$11.6 million.

#### 2001-2002 CBDC Activity:

- 1,251 loans
- \$39.8 million in support of business establishments and expansions
- 3,195 jobs will be created or maintained through these loans<sup>18</sup>

An evaluation on the impact of the CBDCs in assisting communities in Atlantic Canada to develop their economies and support the growth of small businesses was completed in 2003.<sup>19</sup> Overall, the findings of the report are positive and they include the following:

*Atlantic CBDCs have a positive impact on their clients and communities.*

- There remains a strong need in rural communities for access to capital and business advice; and
- Loans and support provided by CBDCs have a strong impact on creating and maintaining jobs, increasing incomes and helping to diversify the local economy.

<sup>18</sup> Data are based on quarterly reports other CBDCs provide to ACOA that include information on their investment and anticipated job activity.

<sup>19</sup> Goss Gilroy Inc., *Evaluation of the Community Futures Program as Delivered Through the Atlantic Community Business Development Corporation*, May 2003.

The evaluation also identified a number of concerns to be addressed to enhance the effectiveness of the partnership with the CBDCs in serving clients and communities. An action plan to address these issues will be developed and implemented.



<p align="center"><b>Strategic Outcome 3</b></p> <p><b>Adequate policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.</b></p>
--

a) Co-ordinated action by key stakeholders on a contemporary policy framework for economic development resulting in productivity growth and improved competitiveness	
Supported by ACOA's Strategic priority: Policy, Advocacy and Co-ordination	
Planned Results (Targets)	Results
A sound basis for co-ordinated action by key economic stakeholders in Atlantic Canada.	<i>Ongoing.</i>
Credible rationale for a regional economic development strategy.	<i>Ongoing. For example, the Innovation in Atlantic Canada study provides support for many of the Government of Canada's initiatives currently in place to promote innovation. The study also proposes a model for integrating the components of the region's innovation system.</i>
Information and analysis required to strategically seek out regional opportunities.	<i>Ongoing. For example, ACOA commissioned the study, Voisey's Bay: Downstream Opportunities for Nickel Processing in Labrador, which proved to be an excellent reference.</i>

### Accomplishments

The policy function centres on improving the understanding of regional issues and providing a basis for decision making. It performs this role by means of research, ongoing analysis of issues and trends, and the co-ordination of events such as roundtables and conferences that engage other parties and stakeholders.

The Agency's policy research efforts involve public and private sector partners and key stakeholders from across Atlantic Canada and outside the region. Examples of studies and reviews completed in 2002-2003 are:

- *Innovation in Atlantic Canada - March 2003*  
In partnership with the Canadian Institute for Research on Regional Development, this study illustrates the importance of innovation in Atlantic Canada and the relatively good performance of industries in the region. It proposes a model for integrating the various components of the innovation system in the region. The report is available at ACOA's Web site at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/iiaac.shtml>.

- *The Atlantic Micro-Credit - Socio-Economic Impact Study – December 2002.*  
The purpose of this study was to measure the collective impact of the four largest and longest lasting micro-enterprise development programs offering credit in Atlantic Canada. The report is available at  
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/microcredit/microcredit.shtml>.
- A pan-Atlantic study of the research and economic opportunities in the Intelligent Transportation Systems (ITS) industry was completed. The study outlines current strengths and future possibilities in the growing ITS market in North America.

#### Other Activities in 2002-2003

- With respect to the Newfoundland and Labrador offshore oil industry and Voisey's Bay, ACOA:
  - undertook initiatives to acquire information and analysis required to strategically seek regional opportunities associated with offshore gas and downstream nickel processing;
  - completed the opportunity identification study of compressed natural gas R&D and fabrication;
  - worked with the provincial government and Inco/Voisey's Bay Nickel Corporation (VBNC) to position local companies to take full advantage of the opportunities associated with the Voisey's Bay mine and future processing facility to be located in Argentina;
  - provided advocacy in support of moving the Voisey's Bay project forward and undertook the lead federal co-ordination role for the Voisey's Bay Interdepartmental Coordinating Committee; and
  - provided co-ordination in support of Aboriginal economic development associated with the Voisey's Bay project. During the year, ACOA officers attended 11 supplier development sessions sponsored by Inco/VBNC, and have contacted over 300 local companies, encouraging them to register in VBNC's supplier database. Over 50 of these had registered as a result of these efforts and more have registered since the sessions were held.
- Completed a study of the impact of tourism in Red Bay, Labrador, (Parks Canada's whale interpretation facilities) and completed a survey of Newfoundland and Labrador's convention attendees to determine the incidence of return visitation by convention visitors. In New Brunswick, ACOA prepared a strategic development plan for the *Association touristique de la Péninsule acadienne* and developed a strategy with the Miramichi River Valley Tourism Association for the region of Boiestown-Renous.
- Spearheaded advocacy associated with the establishment of The Institute for Bioresource Innovation, which will become the cornerstone of an Atlantic Canada knowledge-based bioresources cluster, in Prince Edward Island. The Institute will contribute to the discovery, development and commercialization of high-value bioactive compounds for human and animal health and nutrition, derived from a

diversity of renewable bioresources and based on sustainable development concepts. Together with the National Research Council of Canada, the Province of Prince Edward Island and the University of Prince Edward Island, work proceeded on a financing package based on a final design concept and a formal business plan.

- Together with Industry Canada, ACOA undertook a joint Innovation Engagement Process, in which an Innovation and Learning Summit was held in Prince Edward Island in May 2002. The key recommendation to emerge from this community-based summit process was the establishment and development of a bioresource cluster in the province.
- Undertook research activities in support of opportunity identification including:
  - a competitiveness assessment of Nova Scotia's small and medium-sized enterprises (SMEs), to examine their competitiveness and innovation approaches in key export sectors and to assess the implications for regional development policy; and
  - identification of the export needs and challenges facing Nova Scotia's small and medium-sized enterprises developing and expanding exports.
- Established a working group involving ACOA, the New Brunswick Department of Agriculture, Fisheries and Aquaculture and Fisheries and Oceans Canada to monitor initiatives and issues that relate to the development of the aquaculture industry. In partnership with the Province of New Brunswick and the New Brunswick Professional Shellfish Growers' Association, a study of shellfish markets was initiated.
- Participated with the Province of New Brunswick on an innovation study. Other research underway or completed for New Brunswick includes: a study examining R&D opportunities for the environmental industries, a study of the Opportunities for transporting compressed natural gas to remote markets in New Brunswick, and the development of an interview document to be used in the Restigouche-Chaleur region for establishing priorities for SME development.



<b>b) A stronger positive impact on economic growth in Atlantic Canada as a result of federal policies and programs</b>	
<b>Supported by ACOA's Strategic priority: Policy, Advocacy and Co-ordination</b>	
<b>Planned Results (Targets)</b>	<b>Results</b>
Alignment between national policies and programs and regional development circumstances	<i>Ongoing.</i>
Improved access to federal contracts for Atlantic firms to build the industrial capacity of the region	<i>Ongoing.</i>
Secured significant industrial and regional benefits for Atlantic firms on major defence procurement	<i>Ongoing. Examples: 136 individuals received procurement-related presentation; a Canadian Forces Base Gaagetown Day was held to introduce potential suppliers to the procurement process; negotiated a two-year aerospace-defence-security-Canadian Space Agency joint work plan with Business New Brunswick; established the New Brunswick Aerospace and Defence Association.</i>
Incorporation of Atlantic Canada's interests in respect of national policies, programs and issues and procurement	<i>Ongoing.</i>

### **Accomplishments**

- Completed work on securing duty remission for Husky's White Rose offshore oil project entailing close co-operation with the federal Departments of Finance, Industry Canada and Natural Resources Canada.
- Co-chaired a federal/provincial Newfoundland and Labrador Natural Gas Benefits Committee involved in natural gas development initiatives and research.
- Together with the New Brunswick Salmon Growers' Association, Department of Fisheries and Oceans (DFO) and the Department of Agriculture Fisheries and Aquaculture (DAFA) participated in a two-day forum on a draft five-year development strategy for the salmon aquaculture industry.
- Organized an aquaculture tour for representatives of ACOA, DFO and Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC). Organized and prepared briefing materials on the New Brunswick perspective for an NRC/ACOA visit of Noranda.

- Participated on a federal/provincial interdepartmental Innovation Team, established to lead a co-ordinated approach to innovation in Nova Scotia and develop an innovation action plan for the province.
- Undertook a study of defence/aerospace procurement opportunities for Nova Scotia firms. This research also included an assessment of Nova Scotia firms' capabilities.
- Undertook a series of policy forums with Dalhousie University and the Province of Nova Scotia, including sessions on changing demographics and the role of government in a digital economy.

# Corporate Administration

- a) To ensure that ACOA's resources are efficiently and effectively managed and that administrative systems and services are in place to support management decision-making, accountability and operational control.

Planned Results (Targets)	Results
<ul style="list-style-type: none"> <li>Information on the effectiveness of ACOA's programs and services.</li> </ul>	<i>On track. Evaluations of the BDP, CBSCs and CBDCs completed.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued awareness and understanding of ACOA's rationale, programs and services among both the general public and the Agency's key stakeholders.</li> </ul>	<i>On track. Corporate Research Associates survey shows that awareness of ACOA among the general public is nearly double that of five years ago.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Progress toward equitable representation for all four target groups (Aboriginals, persons with disabilities, women, and visible minorities) in line with external availability throughout the Agency.</li> </ul>	<i>Target exceeded in all areas.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased quality and availability of corporate information, completion of a fully integrated program management and finance reporting system, and continuation of the information quality initiative .</li> </ul>	<i>On track. Enhanced the use of documented business rules in the program management system. Augmented the quality of corporate information available to staff and the general public by creating a standardized reporting environment. Completed design and implementation of the program management system.</i>

## Accomplishments

The Agency is committed to hiring employees representative of the population it serves, and concrete efforts have been made in this regard:

- Five commerce officer positions were filled by members of visible minorities. The Agency workforce representation for visible minorities is now approximately at par with external availability (1.8% internally, compared with an external availability of 1.9%).

A workforce that is result- driven, value-based, representative, and best serves the needs of Atlantic Canadians.



- During the past year, 83% of the promotions and acting assignments at ACOA were given to women, compared with 70% in fiscal year 2001-2002. The proportion of women executives at ACOA also increased from 7% in 2000 to 38% in 2003.
- Persons with disabilities represent 3.7% of ACOA's workforce, exceeding the Atlantic external availability of 3.3%.
- Aboriginal workers comprise 2% and are proportionately more than twice the number of Aboriginals who are available to work in the Atlantic region.

Recognizing that a sustainable and effective workforce is essential to discharging its mandate, the Agency conducted numerous activities in recent years aimed at creating a workplace of choice that brings out the best in its employees. Results of an employee survey indicate that these efforts have paid off. More than 94% of ACOA employees were affirmative when asked if their organization was a good place to work, the highest percentage anywhere in the Public Service. As well, 99% of the employees agreed they were strongly committed to making their organization successful. (Source: <http://publiservice.survey-sondage.gc.ca/2002/menu-e.html>).

Expenditure Management and Planning provides assurance that resource allocation is consistent with government priorities and the fiscal framework. Resources are analyzed on a program, responsibility and regional basis and resource management is integrated with executive committee decision-making and priority-setting processes. The integrity of financial reporting to parliamentarians and Atlantic Canadians has improved with the first publication of the 2002-2003 financial statements and availability of the Agency's Repayable Contribution report on its Web site. Additional information can be found at the following Web sites: <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/about/index.shtml> and <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/financial/repayable/index.shtml>.

Agency resource allocation is consistent with government priorities and the fiscal framework.

The overall Agency management capacity was assessed to be "Good Management Practices." The Agency was rated strongly in "Clear Accountability" and "Rigorous Stewardship." Specific areas where ACOA has established "Good Management Practices" include "Strategic Leadership," "Motivated People" and "Values and Ethics". Executive Committee approved the Capacity Assessment Report outlining 10 priority areas where opportunities for improvement could be addressed. Executive Committee members were assigned responsibility for developing and implementing action plans for each priority area including an Integrated Risk Management Framework. Co-ordination with other ongoing management improvement initiatives was also integrated in the approved Corporate Action Plan. The Agency Code of Professionalism, which covers values and ethics, was updated and re-issued to all staff. Senior management is committed to implementing modern

Management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risk responsibly, and provide appropriate systems of control.

comptrollership practices within ACOA, referred to as the Modern Business Management Initiative, which is a continuum of management improvement and supports better services to Atlantic Canadians. Additional information can be found at the following Web site: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/MOBMI.shtml>

The Agency is committed to ensuring direct, on-line access to its information and services. As such, the “on-line delivery of programs” has been identified under Government on-line (GOL) as the Agency’s priority key service. Under this initiative, a second round of the on-line applications for proposals under the Atlantic Investment Partnership program was developed in partnership with the Treasury Board’s Public Key Infrastructure Secretariat, Government Telecommunications and Informatics Services and Entrust TruePass.

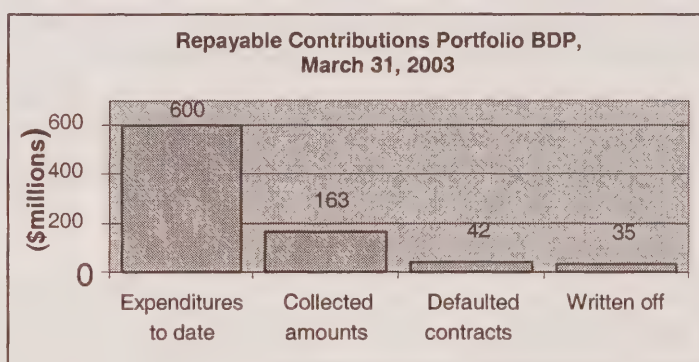
The Agency continues to expand the availability of corporate information through the Client Relationship Management System. Additional modules built during the past 12 months continue to focus on the entire client as opposed to discrete project information, thus providing account managers with a better picture of client interactions with the Agency. The system contains business intelligence that safeguards the quality of management information as it assists staff in completing the operational processes in their day-to-day work.

ACOA communications research conducted by Corporate Research Associates (CRA) in 2002 shows that the ACOA name is widely recognized across the region by the general public (7 in 10 Atlantic Canadians are aware of ACOA), and even more so by businesses and key economic development stakeholders. The CRA survey found that ACOA is regarded by businesses as the single, most-important Government body in helping to improve the regional economy. Furthermore, the survey showed that awareness of ACOA among the general public is nearly double that of five years ago (compared with 1997 ACOA Baseline Communications Research conducted by CRA).

## Business Development Program Repayable Contributions Portfolio

Under the Business Development Program (BDP), ACOA provides interest-free, unsecured loans to SMEs to help them start up, expand, improve productivity, develop new markets or undertake other growth-oriented activities. Commercial assistance is repayable over an average repayment term of five to seven years. From inception of the BDP in 1995 until March 2003, the Agency collected \$163.2 million of repayable contributions. Annual collections have increased steadily with the growth of the portfolio, reaching \$55.3 million in fiscal 2002-2003. The Agency generally collects approximately 80% of annual forecasted repayments, about 15% ends up being rescheduled to future years, and about 5% will default and/or be written off. The collection of repayable contributions under BDP is expected to total at least \$55 million in 2003-2004.

The chart to the right gives a picture of the BDP Repayable Contributions Portfolio. Under this program, full repayment of commercial assistance has been in effect since 1995. The cumulative rate of defaulted contracts and write-offs since 1995 is 13% (\$78.1 million of a total \$600.5 million).



### Risk Mix

All commercial clients are risk rated based on a five-tier gradation system. Accounts are reviewed regularly and the level and frequency of monitoring applied are adjusted in accordance with the risk rating.

As of March 31, 2003, the risk mix of the BDP repayable portfolio (excluding conditionally repayable accounts where conditions were not yet met) was ranked as follows:

Risk Rating	Portion of Portfolio	Principal Outstanding
1 – Low	13%	\$40.1 million
2 – Low - Medium	29%	\$89.6 million
3 – Medium	36%	\$111.2 million
4 – Medium – High	16%	\$49.4 million
5 – High	5%	\$15.4 million
Not yet rated	1%	\$3.1 million
<b>Total</b>		<b>\$308.9 million</b>



# ANNEX A

## 1. Horizontal Initiatives

### a) Government of Canada's Rural Policy

ACOA has supported the Canadian Rural Partnership since its inception in 1998. ACOA's participation has occurred through the Ottawa-based Interdepartmental Working Group and, at the regional level, through provincial Rural Teams that initially were made up of representatives of federal departments and agencies. ACOA has chaired the Rural Teams in Atlantic Canada and has contributed financial and human resources to the provision of secretariat services for the Atlantic team. Each team across Canada, including Atlantic Canada and the territories, contributes to a Team Canada approach aimed at building partnerships, networks and alliances to address key rural issues, yet each team has its individual character, composition and agenda of projects and activities.

In the past year, the *Rural Youth Migration: Exploring the Reality Behind the Myths – August 2002* discussion paper, an initiative of the Canadian Rural Partnership, was completed with the collaboration of ACOA, the Rural Secretariat, the Canada Economic Development Agency for Quebec Regions (CED-Q), the Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (FedNor), Western Economic Diversification Canada (WEDC), Human Resources Development Canada (HRDC), the Policy Research Secretariat (PRS) and Statistics Canada. This paper examines the reasons behind rural youth migration and attempts to devise strategies that would allow rural communities to maintain their youth populations.

[http://www.rural.gc.ca/researchreports/youth2002/cover\\_e.phtml](http://www.rural.gc.ca/researchreports/youth2002/cover_e.phtml)

Copies of the first and second phase reports and supporting documents for the second phase report, which includes the technical report, as well as the focus group report and case study report, can be obtained by contacting the ACOA Library by phone at (506) 851-3201.

Local involvement has been a cornerstone of ACOA's community-based economic development strategy. The 41 Community Business Development Corporations (CBDCs), community controlled non-profit organizations located across Atlantic Canada, have been effective delivery partners in the provision of business capital and counselling to rural communities throughout Atlantic Canada. From April 1, 1995 to March 31, 2003, the CBDCs issued 9,651 loans totalling \$259 million to business in their communities, which levered an additional \$253 million in private sector investment financing. To ensure the greatest possible rural access to this program, ACOA has contracted the CBDCs to act as the primary delivery agent for the Agency's Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs. As a result, about 80% of the 2,147 loans issued during the last five years, totalling \$21.7 million, have been made to young entrepreneurs between the ages of 18 and 29 living in rural areas.

In addition, ACOA will invest \$135 million over a five-year period for community economic development specifically targeted to rural development through the Strategic Community Investment Fund. Approximately 67% of Business Development Program (BDP) investments go toward assisting rural businesses or economic development organizations.

ACOA works with regional and local partners to build community capacity to plan and implement self-sustaining viable opportunities for economic development. Through these efforts, the Agency is working to support viable rural communities and to help them realize the full benefit of economic development opportunities. The Agency continues to work in partnership with 52 Regional Economic Development Organizations throughout Atlantic Canada, 46 of which are located in rural areas. The Canada Business Service Centres, located throughout the four Atlantic provinces, provide business-related information to many rural areas throughout the region.

## **b) Infrastructure Canada**

The \$2.05-billion Infrastructure Canada Program (ICP), was created in 2000 to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country, and to improved Canada's quality of life through investments that protect the environment and support long-term economic growth.

The Minister of Industry and Minister responsible for Infrastructure, supported by the new department, Infrastructure Canada (<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>), has been assigned responsibility for the overall management of this contribution program. In most cases, the Government of Canada is matching the provincial and territorial contributions, and generally providing up to one-third of the cost of infrastructure projects. The program's first priority is green municipal infrastructure, i.e. projects that improve the quality of the environment and contribute to Canada's goal of clean air and clean water.

<b>ICP Delivery Agents:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Western Economic Diversification</li><li>• Industry Canada</li><li>• Canada Economic Development for Regions of Quebec</li><li>• Atlantic Canada Opportunities Agency</li><li>• Indian and Northern Affairs</li></ul>

Activity to date:

Jurisdiction	Total Federal Funding Allocated (\$millions)	No. of Approved Projects to March 31, 2003	Approved federal contribution to March 31, 2003 (\$millions)	Total federal expenditures for fiscal year 2001-2002 (\$millions)	Total federal expenditures for fiscal year 2002-2003 (\$millions)	Total federal expenditures to March 31, 2003 (\$millions)
Newfoundland and Labrador	51	256	27	3	9	12
Prince Edward Island	13	65	13	4	3	7
Nova Scotia	65	97	48	5	13	18
New Brunswick	54	68	34	3	14	17
<b>Total</b>	<b>\$183</b>	<b>486</b>	<b>\$122</b>	<b>\$15</b>	<b>\$39</b>	<b>\$54</b>

ICP is an example of a horizontal initiative involving many federal partners. As part of a new reporting requirement for Departmental Performance Reports, significant horizontal initiatives<sup>20</sup> are being reported for the first time in a template completed by all partners and accessible on-line at <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

#### c) Organisation for Economic Co-operation and Development Territorial Review (OECD)

The OECD, of which Canada is a member, is an international organization helping governments tackle the economic, social and governance challenges of a globalized economy. In 2002, the OECD released its Territorial Review of Canada. This project was undertaken at the request of the Government of Canada. Territorial Reviews conducted by the OECD cover social, economic, governance and environmental policies, along with urban and rural development.

The findings of the Territorial Review of Canada show support for:

- regional policy-making;
- the federal government's innovation and trade/investments agendas;
- greater power and fiscal autonomy for cities and municipalities; and
- a greater role for regional development agencies.

For more information on the Territorial Review of Canada, please refer to the ACOA Web site at <http://www.acoa.ca/e/library/reports/tReview.shtml>

#### d) Federal Councils and Policy Initiatives

ACOA regional Vice-Presidents chair or play key co-ordinating roles in Regional Federal Councils in each province. These Councils bring together senior officials of federal

<sup>20</sup> Significant horizontal initiatives are those that are key to the achievement of strategic outcomes, and/or involve a high level of risk, and/or represent a substantial investment of public resources.



departments and agencies. The Regional Federal Councils play an important role as an executive forum ensuring integrated and improved service delivery, communication with provincial governments and other federal departments on regional perspectives and federal initiatives and co-operation with other jurisdictions. Federal Councils work jointly with stakeholders on initiatives such as official languages, innovation, security, human resources management, homelessness, policy development, Government On-Line, regional economic development, science and environment and diversity in the work place.

*In Newfoundland and Labrador, the Policy Committee:*

- initiated research on immigration and the economic impacts of the forestry sector; and
- conducted a Policy Training Session, aimed at building policy capacity.

*In Prince Edward Island, the Council:*

- co-ordinated a session for employees across departments to meet and share ideas on innovation. Additionally, Council continued work with both managers and the youth within the Public Service to hold forums and collaborate on ways to enrich the Public Service for the future; and
- worked with all departments and agencies on the subject of Embracing Change, co-ordinating a forum on Diversity where best practices were shared among Managers and Senior Officials.

*In New Brunswick, the Council:*

- conducted extensive research and a report on the state of visible minorities that also addresses opportunities; and
- examined ways to develop a horizontal approach to address the issues identified in the Miramichi Bay Panel Report. A Forum called *Building our Common Future: Reconnecting and Growing our Community* was held with over 125 participants from many communities and all sectors represented. The forum was effective in re-establishing dialogue between the Aboriginal and non-Aboriginal communities and in engaging the communities for future action. Follow-up is taking place to establish a regional committee to oversee implementation of recommendations from the Forum and to hire a resource person to support the regional committee's work.

*In Nova Scotia, the Council:*

- sponsored an Atlantic workshop on Risk Management versus the Precautionary Approach. Case Studies were presented on "Invasive Species: the Brown Spruce Longhorn Beetle", "Naval sonar versus the effects on marine mammals" and "The current oyster parasite crisis in Atlantic Canada"; and
- undertook an eight-department seminar series on Social and Economic Inclusion (SEI) that resulted in two projects - an SEI protocol to record the commitment of departments and an external SEI Learning Network proposal that was developed for implementation in the coming year.

## **e) Canada Business Service Centres**

### ***Background***

The network of Canada Business Service Centres (CBSCs) was established to improve service to small business and start-up entrepreneurs by providing a comprehensive first stop for information on government services, programs and compliance requirements for both federal and provincial governments. In addition, the CBSCs provide a wide range of information resources to support sound business planning and the expansion of new markets for Canadian goods and services, both domestic and foreign. Their mandate is to serve as the primary source of timely and accurate business-related information and referrals on federal, provincial-territorial programs, services and regulations, without charge, in all regions of the country.

In Atlantic Canada, the network includes a Centre in each provincial capital and 100 regional access sites located across the Atlantic, including 41 Aboriginal Business Service Network (ABSN) sites. These regional access sites are staffed by partner organizations and have access to CBSC resources. Partner organizations include provincial and federal government departments, Community Business Development Corporations, private sector organizations and Aboriginal communities. These partnerships contribute to increasing the reach of CBSCs and increasing local access.

More details on the ABSN and the CBSCs may be found on page 37 of this report and their Web sites at <http://www.cbsc.org/absn/> and <http://www.cbsc.org/>.

### ***ACOA's Role***

The Centres are managed on behalf of the federal government by the Atlantic Canada Opportunities Agency, Western Economic Diversification Canada, Industry Canada and Canada Economic Development for Quebec Regions using a horizontal team/committee known as the AManaging Partner@. As one of the four federal leads, ACOA is accountable for the:

- management of CBSC funds;
- application of existing policies affecting federal service delivery;
- implementation and maintenance of the network of regional access partners in Atlantic Canada; and
- development of positive working relationships with federal and provincial ministries.

As a member of the CBSC Managing Partner Committee, which provides strategic directions and ensures uniform delivery of core CBSC services, ACOA also acts as one of the federal representatives on management committees established to co-manage the CBSCs and ensure that federal interests in the co-delivery of CBSC services are achieved.



## ***Funding Arrangements***

ACOA's funding for the 2002-2003 fiscal year was \$2.6 million for core CBSC operations. Operating costs are shared through a variety of collaborative arrangements with the Provinces and other on-site partners.

## ***Evaluation Results***

The latest evaluation report<sup>21</sup> concluded that CBSCs have met their mandate requirements and contributed to the growth of the small business sector, self-employment and micro-business start-up. The evaluation found that the Centres contribute to quality and innovative service because their:

- strong commitment to quality service with published service standards;
- successful partnerships demonstrating that government and the private sector can work together on shared client service objectives; and
- award winning use of information management practices and technology allowing the information resources of the CBSCs to be shared among many partners at marginal increases to operating costs.

Some specific evaluation results are:

- 98% of clients agreed that referral contact information was accurate.
- 85% of respondents are either satisfied or very satisfied with the services overall.
- 87% of enquiries were responded to within one business day.

### **f) Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Business Development**

The Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Business Development (IBDA) is a seven-member partnership involving three federal departments and four Atlantic Canadian provincial governments. Overall, the IBDA provides a forum for the federal and provincial governments to work together toward the common goal of increased economic performance in Atlantic Canada through increased exports. The Agreement's objectives are to:

- increase the number of exporters in Atlantic Canada;
- help diversify the markets of current exporters; and
- increase the overall value of export sales from the region.

#### **IBDA Partners**

- ACOA
- Industry Canada
- Department of Foreign Affairs and International Trade
- Nova Scotia Business Inc.
- Business New Brunswick
- PEI Business Development
- Newfoundland and Labrador Department of Trade, Technology and Rural Development

The objectives are met through the sponsorship of projects in the following areas:

- Export Training and Awareness;
- Market Information and Intelligence;

<sup>21</sup> Goss Gilroy Inc., *Evaluation of the Atlantic Canada Business Service Centres*, October 2002.



- International Business Development Activities; and
- Planning and Research.

Initially launched in 1994 to operate for three years with a budget of \$3 million, the IBDA has twice been extended. The first extension, in 1997, was for three years and \$3 million, and in 2000 for four years and \$8 million.

Managed by a committee comprised of the seven partners, the Agreement is administered by a Secretariat located at ACOA's Head Office. The IBDA is cost-shared between ACOA (70%) and the four provincial governments (30%). ACOA acts as co-chair on the IBDA Committee along with a provincial member, which changes on a rotating basis.

Since the Agreement's inception, the Agency and its partners have administered over 140 projects involving 2,500 Atlantic Canadian companies and totalling \$12 million in funding. In particular, the IBDA has assisted:

- 148 companies to begin exporting;
- 224 exporters to increase their export sales; and
- 151 exporters to expand their export markets.

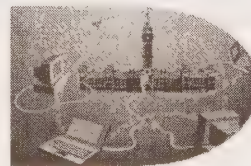
For further information on the IBDA, visit the Web site at <http://www.acoa-apec.ca/e/ibda/index.shtml>

## **2. Government Themes and Management Issues**

### **a) Government On-Line (GOL)**

A key component to improve service delivery to Atlantic Canadians is ACOA's commitment to the Government On-Line (GOL) strategy to deliver information, programs and services over the Internet.

Improving the quality of interaction between Atlantic Canadians and the Agency enables its clients to request and receive information and services when and where it is most convenient for them. The use of on-line tools is an important part of this strategy. ACOA's vision for GOL can be found at <http://www.acoa-apec.ca/e/about/gol.shtml>.



Identifying areas of collaboration on GOL initiatives continues through the Agency chairing of a Regional Development Agency committee comprised of Western Economic Diversification, Community Economic Development Quebec, FedNor, Enterprise Cape Breton Corporation and ACOA. The second phase of the "ACOA Project Summary Information Web Site" saw the expansion of the on-line application to include information on all ACOA-assisted projects 60 days after project funding is accepted. Using this application, the general public is able to create instant ad-hoc reports on ACOA funded projects without having to submit a request under the *Access to Information Act*. Direct link to this site is <http://pub.acoa-apec.ca/atip>.

## **b) ACOA's Commitment to Service Quality**

The Agency continues to be a strong supporter of the Treasury Board approved, five-year citizen-centred service improvement initiative. Building upon the results of the first corporate client survey, initiated the previous fiscal year, the Agency has pursued several activities.

As part of the leadership component, its ongoing commitment to continuous service improvement, and communication strategy, the Agency incorporated two key client service priorities in its Modern Business Management Initiative. The first priority continues the implementation of its Strategic Plan for Service Quality, while the second expands the business process improvement initiative to all mainline programs.

The Agency completed a client satisfaction survey and established baseline figures for key performance indicators such as timeliness (67.4%), access (75.4%), overall satisfaction (83.6%) and meeting client expectations (81.5%), using the original Common Measuring Tool (CMT)<sup>22</sup>. The Agency has concentrated activities to better identify opportunities for system improvements for the delivery of its main business lines based on client/employee feedback. Some small changes in process have been implemented. For example, in response to complaints about not reaching Agency staff via telephone, voice mail was provided to all account managers in one office, and this appears to have improved staff-client interactions. Adjustments to staff assignments and responsibilities have made it simpler for clients to know who to contact.

In order to contribute to the government's objective of service improvement and the notion of a 10% overall client satisfaction improvement target, the Agency has examined the results of its first client satisfaction survey and is in the process of developing a service improvement plan that addresses the major concerns of our clients. The undertaking of a second client survey in the next fiscal year will assist the Agency to identify changes in client views as the Agency strives to improve their experiences.

---

<sup>22</sup> Statsfacts Research Group, *A Quantum Assessment of Client Expectations and Perceptions of ACOA's Level of Service Delivery*, December 2001.

### c) Sustainable Development

ACOA's Sustainable Development Strategy has two established goals: promoting sustainable communities and businesses in Atlantic Canada, and setting an example in the environmental management of ACOA's operations.

AIM	RESULTS
To encourage environmentally responsible practices among ACOA clients and stakeholders.	<i>ACOA's SDS Web site was re-designed and includes more links to information on eco-efficiency, sources of funding, self-assessment tools and tips, etc. The pilot eco-efficiency reviews in New Brunswick were completed, and work continues with the clients. Through the BDP (business support), ACOA assisted organizations to provide a series of lean manufacturing workshops around the Atlantic region. A generic eco-efficiency fact sheet has been distributed to all ACOA offices, CBSCs, CBDCs and CEDs. All letters of acknowledgement to applicants for ACOA programs include a fact sheet, attached to the letter.</i>
To explore opportunities for environmental industries.	<i>A draft ACOA policy on environmental industries has been developed. Five of the projects funded under Round I of Atlantic Innovation Fund have a link to the environment. Total funding amounted to \$21.7 million toward a total investment of \$44.1 million. Since its inception, ACOA has provided approximately \$70 million in support of environmental programs and technologies in the Atlantic provinces.</i>
To seek opportunities to collaborate with public and private organizations on common sustainable development goals and objectives.	<i>In co-operation with Industry Canada and Environment Canada, ACOA funded the production of a bilingual waste management guide for entrepreneurs.  ACOA assisted the Office of Energy Efficiency (OEE) of Natural Resources Canada in launching its Industrial Energy Innovators Audit Incentive Service in Atlantic Canada through a joint information session to key clients and stakeholders.</i>
To increase awareness and understanding of what ACOA employees and contracted resources can do to support the goal of sustainable development.	<i>Head Office and regional offices continue to operate an SDS Committee, from which one-two representatives are members of the Agency Committee on Sustainable Development.</i>
To make more efficient use of resources.	<i>Intranet site has been re-designed to provide more information.  ACOA continues its double-sided printing and recycling initiatives.</i>

More information on ACOA's Sustainable Development Strategy is available at ACOA's Web site at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/sustain/strat.shtml>.



#### **d) Modern Comptrollership**

ACOA continued its implementation of the government-wide Modern Comptrollership initiative, which focusses on the sound management of resources, effective decision-making and quality service to the public. Within the Agency, the initiative is referred to as the Modern Business Management Initiative.

Committed to this continuum of management improvement, a comprehensive assessment of the Agency's overall management capacity was undertaken by an outside agency<sup>23</sup>. The overall Agency ranking was 3.0, which represents "Good Management Practices." The findings also showed that ACOA is strong in "Clear Accountability" and "Rigorous Stewardship." Specific areas where ACOA has established "Good Management Practices" include "Strategic Leadership," "Motivated People" and "Values and Ethics." More information on this assessment may be found at [http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/final\\_assessment\\_report.pdf](http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/final_assessment_report.pdf)

The Executive Committee approved the Capacity Assessment Final Report, which outlined 10 priority areas where the Agency would focus its efforts to address opportunities for improvement identified during the Capacity Assessment process.

ACOA is committed to improving its management practices and capacity in the following critical areas:

- Integrating its planning processes and performance information;
- Business process improvement and service quality;
- Risk management; and
- Enhancing the workplace and workforce.

Executive Committee members were assigned responsibility for developing and implementing action plans for each priority area. The Agency's Code of Professionalism, which covers values and ethics, was updated and re-issued to all staff. More information may be found at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/MOBMI.shtml> or at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/mobmiPDFEnglish.pdf>.

#### **e) Official Languages Act – Section 41**

ACOA's support of the French linguistic minority community is evidenced by its membership on the National Committee of Section 41 Co-ordinators and on the National Committee for Canadian Francophonie Human Resources Development. The goals outlined in the Human Resources committee's 2002-2007 Operational Strategic Plan are being supported by ACOA.

ACOA is implementing a \$10-million regional partnership agreement with the Department of Canadian Heritage called the Atlantic Canada Cultural and Economic Partnership. The Partnership is intended to stimulate economic development in the

---

<sup>23</sup> Deloitte & Touche, *Modern Business Management Initiative, Comptrollership Capacity Assessment Final Report*, May 2002

cultural sector and serves to celebrate the history and cultural diversity of Atlantic Canada, primarily with respect to the 400<sup>th</sup> anniversary of l'Acadie in 2004.

In Nova Scotia, during 2002–2003, ACOA assisted in over 10 initiatives intended to improve the ability of Francophone businesses, educational institutions and economic development organizations to take advantage of tourism opportunities arising from the 2004 Acadian World Congress and beyond. The Agency promotes Acadian entrepreneurship and skills development through core financial assistance to the Centre Jodrey at the Université Sainte-Anne-Collège de l'Acadie, one of five Agency-supported Nova Scotia University Business Development Service Centres. ACOA also facilitates economic development in the province's Acadian regions by providing core-operating support to the Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse. Enterprise Cape Breton Corporation, through the BDP, the SCIF and the Interdepartmental Partnership with Official Language Communities (IPOLC) with Canadian Heritage, has invested over \$900,000 in support of Francophone communities.

On Prince Edward Island, ACOA awarded almost \$700,000 in support of nine Francophone cultural activities. ACOA also signed a Memorandum of Understanding between the Prince Edward Island Francophone Community and other federal and provincial departments, thus confirming the commitment to work together to ensure that policies, programs and services are co-ordinated to support the development of the province's Acadian and Francophone community.

In Newfoundland and Labrador, ACOA continues to assist with economic diversification projects for Francophones. These include the promotion of the French Ancestors Route, the development and implementation of a plan for a Francophone Heritage Touring route along the Avalon Peninsula, and the development and implementation of a proposal by the Federation des Francophones de Terre-Neuve et Labrador and the Société 2004 Society to plan and carry out activities specific to the Francophone celebrations of 2004.

In New Brunswick, ACOA invested in more than 75 projects involving the French minority official language community. By the means of the IPOLC, nine projects received an approval for financing in 2002-2003 for a total of over \$1 million dollars. The Agency also supported several other initiatives and activities in the French-speaking communities of the province.

#### **f) Audit and Evaluation**

Audit and evaluation play an important role in carrying out ACOA's mission. Assessing various aspects of Agency program performance (efficiency, effectiveness and responsiveness) allows managers and staff to identify means of improving that performance.

The primary goal of ACOA's audit and evaluation function is to provide the Agency's senior managers with timely, accurate, balanced and evidence-based information on the performance, relevance, cost-effectiveness and results achieved of key Agency policies,

programs and initiatives. This information is used by ACOA senior management to make strategic and operational decisions on improving the overall effectiveness of the Agency's programming, and to account for results. Other goals include helping Agency managers improve program operations and performance, and disseminating audit and evaluation results to Agency staff, central agencies, Parliament and the public.

Several evaluations of ACOA programs were recently completed, including an evaluation of the Agency's core Business Development Program (BDP) and the Community Futures Program (CFP).

Summaries of completed audit and evaluation reports are available at :  
<http://www.acoa-apec.gc.ca/e/library/audit.shtml>.



## ANNEX B - Financial Information

### Overview

The Agency's total authorities, consisting of Main Estimates and Supplementary Estimates voted by Parliament, were \$454.2 million. Actual expenditures were \$360.2 million. The difference is primarily attributable to the authorized reprofiling of funding from 2002-2003 to subsequent years so as to provide funding for Atlantic Investment Partnership and Infrastructure Canada Programming, and to fund interdepartmental initiatives.

### Summary financial tables

ACOA is required to produce the following financial tables for 2002-2003:

Financial Table 1	Summary of Voted Appropriations
Financial Table 2	Comparison of Total Planned Spending With Actual Expenditures
Financial Table 3	Historical Comparison of Total Planned Spending with Actual Expenditures
Financial Table 4	Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines
Financial Table 5	Non-respendable Revenue
Financial Table 6	Statutory Payments
Financial Table 7	Transfer Payments
Financial Table 8	Contingent Liabilities

The purpose of these financial tables is to show:

- expenditures planned at the start of the year, which match those shown in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities in the "Planned spending 2002-2003" column;
- total authorities figures, which include those in the Main and Supplementary Estimates and other authorities, and correspond to those shown in the Public Accounts for 2002-2003; and
- actual expenditures, which are consistent with those shown in the Public Accounts for 2002-2003.

## Financial Table 1

### Summary of Voted Appropriations

This table displays the way Parliament approved resources in the *2002-2003 Report on Plans and Priorities*, and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

Financial Requirements by Authority (\$millions)				
Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
Atlantic Canada Opportunities Agency				
20	Operating expenditures	70.0	78.4	78.4
25	Grants and Contributions	364.8	362.3	268.3
(S)	Liabilities in Atlantic Canada under the <i>Small Business Loans Act</i>	2.0	3.1	3.1
(S)	Liabilities in Atlantic Canada under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	2.0	2.3	2.3
(S)	Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the <i>Government organization Act, Atlantic Canada, 1987</i>	1.0		
(S)	Contributions to employee benefit plans	6.9	8.1	8.1
Total Agency		446.7	454.2	360.2
Total authorities are main estimates, supplementary estimates, and other authorities.				

The \$7.5 million increase in total authorities from planned spending is due to:

- additional operating resources for the Atlantic Investment Partnership initiative;
- compensation for salary increases arising from the renewal of collective agreements;
- resources for various projects such as the Human Resource Information System, Regional Councils, the Comptrollership Modernization initiative, Joint Career Transition Committee; and
- increases to statutory provisions for the *Small Business Loans Act*, the *Canada Small Business Financing Act*, and contributions to employee benefit plans.

Total authorities include \$92.0 million set aside for reprofiling to future years for Atlantic Investment Partnership and Infrastructure programming, as well as the net transfer of \$2.0 million for the joint funding of interdepartmental initiatives.

## Financial Table 2

### Comparison of Total Planned Spending with Actual Spending

The information below illustrates how the Agency used the resources reported in the *2002-2003 Report on Plans and Priorities*. The net cost of the program is shown by displaying expenditures and revenues together with costs of services provided by other government departments.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line for 2002-2003								
(\$millions)								
Business Lines	FTEs	Operating	Grants and Contributions	Subtotal: Gross Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
<b>Development</b>								
Planned	431	56.4	364.8	421.2	5.0	426.2		426.2
<i>Total authorities</i>	<i>479</i>	<i>62.8</i>	<i>362.3</i>	<i>425.1</i>	<i>5.4</i>	<i>430.5</i>		<i>430.5</i>
<b>Actuals</b>	<b>479</b>	<b>62.8</b>	<b>268.3</b>	<b>331.1</b>	<b>5.4</b>	<b>336.5</b>		<b>336.5</b>
<b>Corporate Administration</b>								
Planned	129	20.5		20.5		20.5		20.5
<i>Total authorities</i>	<i>137</i>	<i>23.7</i>		<i>23.7</i>		<i>23.7</i>		<i>23.7</i>
<b>Actuals</b>	<b>137</b>	<b>23.7</b>		<b>23.7</b>		<b>23.7</b>		<b>23.7</b>
<b>Total</b>								
Planned	560	76.9	364.8	441.7	5.0	446.7		446.7
<i>Total authorities</i>	<i>616</i>	<i>86.5</i>	<i>362.3</i>	<i>448.8</i>	<i>5.4</i>	<i>454.2</i>		<i>454.2</i>
<b>Actuals</b>	<b>616</b>	<b>86.5</b>	<b>268.3</b>	<b>354.8</b>	<b>5.4</b>	<b>360.2</b>		<b>360.2</b>
<b>Other Revenues and Expenditures</b>								
<b>Non-respendable Revenues</b>								
Planned								59.0
<i>Total authorities</i>								<i>59.0</i>
<b>Actuals</b>								<b>64.6</b>
<b>Cost of Services Provided by Other Departments</b>								
Planned								4.4
<i>Total authorities</i>								<i>4.4</i>
<b>Actuals</b>								<b>6.7</b>
<b>Net Cost of the Program</b>								
Planned								392.1
<i>Total authorities</i>								<i>399.6</i>
<b>Actuals</b>								<b>302.3</b>
<i>Numbers in italics</i> denote Total Authorities for 2002-2003 (main and supplementary estimates and other authorities). <b>Numbers in bold</b> denote actual expenditures/revenues in 2002-2003. Due to rounding, columns may not add to totals shown.								

Actual use of full-time equivalents (FTEs) is higher than planned due to increased workload under Atlantic Investment Partnership and Infrastructure Canada programs, and the Agency's response to the Government of Canada horizontal priorities.



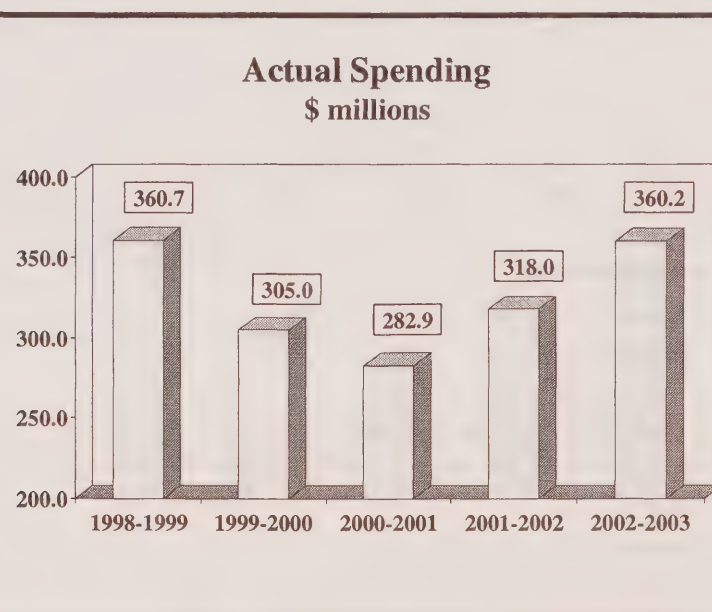
### Financial Table 3

#### Historical Comparison of Total Planned Spending with Actual Spending

An historical perspective on the way resources were used is shown along with a graph illustrating the trend for actual results.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$millions)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Development	266.8	298.3	426.2	430.5	336.5
Corporate Administration	16.1	19.7	20.5	23.7	23.7
Total	282.9	318.0	446.7	454.2	360.2

Total authorities are main estimates, supplementary estimates, and other authorities. Total authorities include \$92.0 million reprofiled to future years and a \$2.0 million net transfer for the joint funding of interdepartmental initiatives.



The increased spending in 2002-2003 over 2001-2002 is attributable to the first full year in the implementation of the Atlantic Investment Partnership Initiative and additional requirements for the Infrastructure Canada and Business Development programs.

## Financial Table 4

### Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Lines

The following table demonstrates the resource relationship between the Strategic Outcomes and Business Lines. Working toward a more integrated approach clearly provides focus on results and outcomes.

Description (\$ millions)		2002-2003 Business Lines				Total	
		Development		Corporate Administration			
		Planned Spending	Actual	Planned Spending	Actual	Planned Spending	Actual
Strategic Outcomes	Innovation	60.0	64.8		5.2	60.0	70.0
	Community Economic Development	84.9	64.6		5.2	84.9	69.8
	Entrepreneurship and Business Skills Development	21.0	19.5		1.6	21.0	21.1
	Trade	17.3	27.4		2.2	17.3	29.6
	Investment	4.9	2.0		0.2	4.9	2.2
	Tourism	47.0	34.7		2.8	47.0	37.5
	Access to Capital and Information	54.4	68.5		5.5	54.4	74.0
	Policy Advocacy and Co-ordination	6.7	9.3		0.7	6.7	10.0
Not Ascribed to a Strategic Outcome <sup>24</sup>		78.9		20.5		99.4	
Sub-Total		375.1	290.8	20.5	23.4	395.6	314.2
Infrastructure Canada		46.1	40.3		0.3	46.1	40.6
Statutory Transfer Payments		5.0	5.4			5.0	5.4
Total Programming		426.2	336.5	20.5	23.7	446.7	360.2

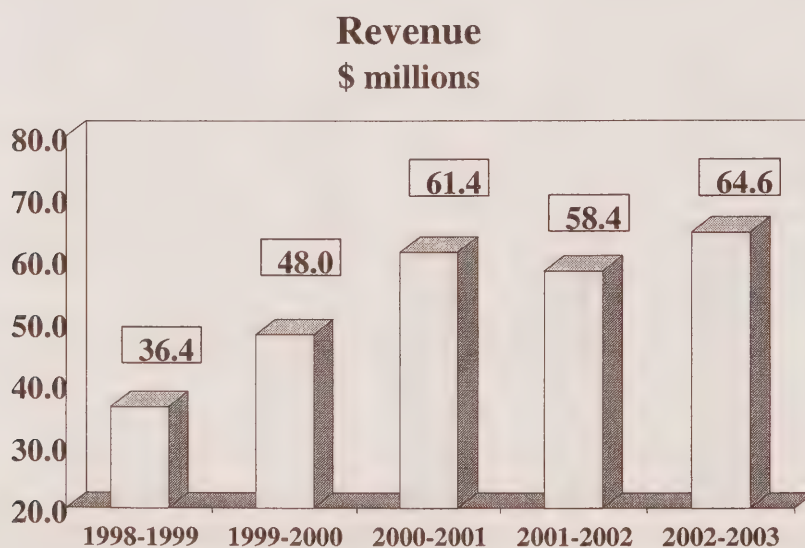
<sup>24</sup> As 2002-2003 represented a transition year, it was not possible to fully allocate Agency resources to Strategic Outcomes.

## Financial Table 5

### Revenues

The type of revenues collected is illustrated along with an historical perspective of actual revenues received. The graph below indicates the performance trend for collections.

Revenues for the Development Business Line (\$millions)					
Type of Revenues	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Non-respendable Revenues					
Repayable Contributions	47.6	49.1	50.0	50.0	55.3
Other	13.8	9.3	9.0	9.0	9.3
Total Revenues	61.4	58.4	59.0	59.0	64.6
Total authorities are main estimates, supplementary estimates, and other authorities.					



**In fiscal year 2001-2002, the adoption of accrual accounting results in eleven rather than twelve calendar months of collections.**

The increase revenue in 2002-2003 over 2001-2002 is mostly due to the repayment of repayable contributions. Other revenues, which represent fees paid by borrowers approved under the *Small Business Loans Act*, the *Canada Small Business Financing Act*, and loan or credit insurance pursuant to the *Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987*, are relatively stable.



## Financial Table 6

### Statutory Payments

Statutory payments made by the Agency for liabilities in Atlantic Canada under the *Small Business Loans Act* (SBLA), liabilities in Atlantic Canada under the *Canada Small Business Financing Act*, and liabilities for loan or credit insurance pursuant to the *Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987* are shown below.

Statutory Payments by Business Line (\$millions)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Development	6.8	7.5	5.0	5.4	5.4
Total Statutory Payments	6.8	7.5	5.0	5.4	5.4
Total authorities are main estimates, supplementary estimates, and other authorities.					

Actual expenditures for 2002-2003 were lower than 2001-2002 owing mostly to reduce obligation under *Small Business Loans Act*.

## Financial Table 7

### Transfer Payments

Transfer payments refer to resources transferred to organizations and individuals and include expenditures made for both statutory appropriations and voted items for grants and contributions under Agency programming.

Transfer Payments for the Development Business Line (\$millions)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Grants	3.7	1.9	2.0	2.0	2.0
Contributions	212.2	238.1	367.8	365.7	271.7
Total Transfer Payments	215.9	240.0	369.8	367.7	273.7
Total authorities are main estimates, supplementary estimates, and other authorities.					

Total authorities include \$92.0 million reprofiled to future years for Atlantic Investment Partnership and Infrastructure programming, as well as the net transfer of \$2.0 million for the joint funding of interdepartmental initiatives.

## Financial Table 8

### Contingent Liabilities

Contingent liabilities are future costs that can be disbursed by the Agency if events or decisions beyond its control occur. The table below shows the amount of contingent liabilities that could arise from Loan Guarantees and Litigations.

#### Loans

The amount for loan guarantees represents loans by financial institutions that have been guaranteed by the Agency. Where financial institutions claim amounts against the guarantee, the Agency has authority to charge these payments against a statutory authority.

#### Claims, Pending and Threatened Litigation

Amounts captured as Litigation are claims against the Agency for damages incurred from losses suffered by outside parties.

<b>Contingent Liabilities (\$millions)</b>			
<b>List of Contingent Liabilities</b>	<b>Amount of Contingent Liability</b>		
	<b>March 31, 2001</b>	<b>March 31, 2002</b>	<b>Current as of March 31, 2003</b>
<b>Loans</b>			
Loan Guarantees	5.5	4.5	3.6
<b>Claims, Pending and Threatened Litigation</b>			
Litigations	10.1	10.2	10.0
Non-litigations	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>15.6</b>	<b>14.7</b>	<b>13.6</b>
Total authorities are main estimates, supplementary estimates, and other authorities.			





## ANNEX C – Methodology for Estimating Economic Impact

PROCESS		OUTPUT
Agency database and Statistics Canada data on investment patterns	→	✓ <i>Project level expenditures, ACOA-only and totals by province and industrial sector</i>
↓		
Statistics Canada tracking data on ACOA clients, program evaluations	→	✓ <i>Expenditures broken down by construction investment, machinery and equipment and operating</i>
↓		
Statistics Canada data on relationships between jobs, sales, wages and salaries and value added by industrial sector	→	✓ <i>Incremental direct actual jobs created</i>
↓		
Statistics Canada data on business entry and exit; Agency data on project default rates	→	✓ <i>Incremental impact of projects on investment expenditures, sales, wages and salaries, exports and new SMEs)</i>
↓		
Conference Board of Canada's Atlantic Provinces Econometric Model – investment and sector value-added adjusted upward by incremental investment and value-added by sector adjusted for failure rate	→	✓ <i>Incremental direct value added by industrial sector, by province</i>
		✓ <i>Incremental value added by sector, by province adjusted for project failure rate</i>
		✓ <i>Total impact including indirect and induced effects on GDP, employment and tax revenues</i>

More information may be found on ACOA's Web site:  
<http://www.acoa-apec.gc.ca/e/index.shtml>





# Index and Acronyms

## A

Aboriginal Business Service Network	
ABSN .....	37, 53
Atlantic Canada Tourism Partnership	
ACTP .....	6, 11, 30, 31
Atlantic Innovation Fund	
AIF .....	8, 10, 11, 16, 17, 57
Atlantic Investment Co-ordination Committee	
AICC .....	26
Atlantic Investment Partnership	
AIP .....	3, 6, 9, 20, 23, 47, 61, 62, 63, 64, 68
Atlantic Trade and Investment Partnership	
ATIP .....	24

## B

Business Development Program	
BDP .....	6, 11, 31, 32, 48, 60
Business Skills Development	
BSD .....	6, 8, 10, 11, 18, 20, 65

## C

Canada Business Service Centres	
CBSC .....	6, 11, 20, 37, 50, 53, 54
Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement .....	54
Community Business Development Corporations	
CBDC .....	6, 12, 21, 35, 38, 49
Community Economic Development	
CED .....	6, 9, 12, 34, 35, 36, 38, 55, 65
Consulting Advisory Services .....	32

## D

Department of Foreign Affairs	
DFAIT .....	26, 27, 54

## E

Entrepreneurship and Business Skills Development Partnership	
EBSDP .....	20

## F

Federal Council and Policy Initiatives .....	51
Financial Information.....	61
Foreign Direct Investment	
FDI .....	11, 26, 27

## G

GDP .....	2, 11, 71
Government On-Line	
GOL .....	9, 47, 52, 55

## I

Infrastructure Canada Program	
ICP .....	13, 50
Innovation .....	6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 40, 41, 42, 44, 57, 65
Innovation Skills Development	
ISDI .....	18
International Business Development	
IBD .....	54, 55
Investment..	3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 20, 23, 26, 27, 29, 34, 35, 38, 47, 50, 61, 62, 63, 64, 65, 68
Investment Partnerships Canada	
IPC .....	26

## M

Modern Business Management Initiative	
MoBMI .....	13, 56, 58
Modern Comptrollership.....	58

## N

National Research Council	
NRC .....	7, 17, 18, 42

## O

Official Languages Act .....	9
Organisation for Economic Co-operation and Development Territorial Review	
OECD.....	51

## P

Policy, Advocacy and Co-ordination	
PAC.....	13, 40, 43

## R

Rural Policy .....	49
--------------------	----

## S

Service Quality.....	56
Small and Medium-Sized Enterprises	
SME .....	i, 3, 5, 11, 16, 42
Strategic Community Investment Fund	
SCIF .....	8, 10, 12, 34, 35, 50
Sustainable Development.....	9, 57

## T

Team Canada Atlantic.....	3, 6, 24, 27, 28
Tourism .....	i, 3, 6, 7, 11, 12, 29, 30, 31, 41, 59
Tourism Atlantic Marketing Initiative	
TAMI .....	31
Trade .....	i, 2, 3, 6, 23, 24, 25, 28, 32, 35, 51

## Y

Young Entrepreneurs .....	12, 35
---------------------------	--------



**Q**

Qualité du service ..... 62, 65

**R**

Renseignements financiers ..... 67

Réseau de services aux entreprises autochtones  
RSEA ..... 41, 59

**T**

Tourisme ..... 1, 5, 8, 9, 32, 33, 35, 45

Partenariat pour l'entrepreneurs et le perfectionnement des compétences en affaires	22
PEPCA	22
Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique	26
PCICA	26
Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique	26
PCICA	26
Perfectionnement des compétences en affaires	26
PCE	1
Petites et moyennes entreprises	1, 5, 8, 10, 12, 20, 21, 22, 23, 71
PME	13, 18, 46
Politiques, défense des intérêts et coordination	13, 18, 46
PDIC	1, 8, 15, 44, 47, 71
Produit intérieur brut	17
PIB	17
Programme de développement des entreprises	5, 8, 13, 35, 36, 37, 52, 66, 70
PDE	5, 8, 13, 35, 36, 37, 52, 66, 70
Programme de services-conseils	36
PSC	36
Programme Infrastructures Canada	11, 56
PIC	11, 56

## P

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	29
MAECI	29

## M

Loi sur les langues officielles	65
---------------------------------	----

## L

Jeunes entrepreneurs	14, 23, 24, 25, 38, 40, 56
----------------------	----------------------------

## J

IED	29
Investissement étranger direct	2, 5, 9, 10, 18, 19, 22, 36, 44, 45, 46, 48, 57, 58, 63
Innovation	1, 5, 8, 11, 22, 26, 29, 30, 31, 38, 39, 43, 57, 67, 68, 69, 70, 74, 77
IMGO	14, 15, 51, 62, 64
Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle	35
IMTA	35
Initiative de marketing du tourisme en Atlantique	20
IDCI	20
Initiative de développement des compétences en innovation	

## I

# Index, sigles et acronymes

## A

Accès aux capitaux et à l'information ..... i, 8, 13, 36, 71

## C

Centres de services aux entreprises du Canada

CSEC..... 8, 13, 22, 59, 60

Comité de coordination des investissements dans l'Atlantique

CCIA..... 30

Commerce..... 5, 9, 10, 18, 19, 26, 27, 28, 31, 36, 39, 49, 57, 61

Conseil fédéral et mesures stratégiques ..... 58

Conseil national de recherches du Canada

CNRC..... 9, 19, 46

Corporations de développement communautaire

CBDC..... 8, 9, 14, 23, 40, 55, 59

## D

Développement durable ..... 40, 63

Développement économique des collectivités

DEC..... i, 8, 12, 14, 38, 39

## E

Entente de COOPÉRATION Canada – provinces de l'Atlantique..... 61

Équipe Canada atlantique ..... 5, 26, 30, 31

Examen territorial de l'Organisation de coopération et de développement économiques

OCCDE..... 57

## F

Fonds d'innovation de l'Atlantique

FIA..... 5, 10, 12, 13, 18, 19, 63

Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités

FISC..... 10

## G

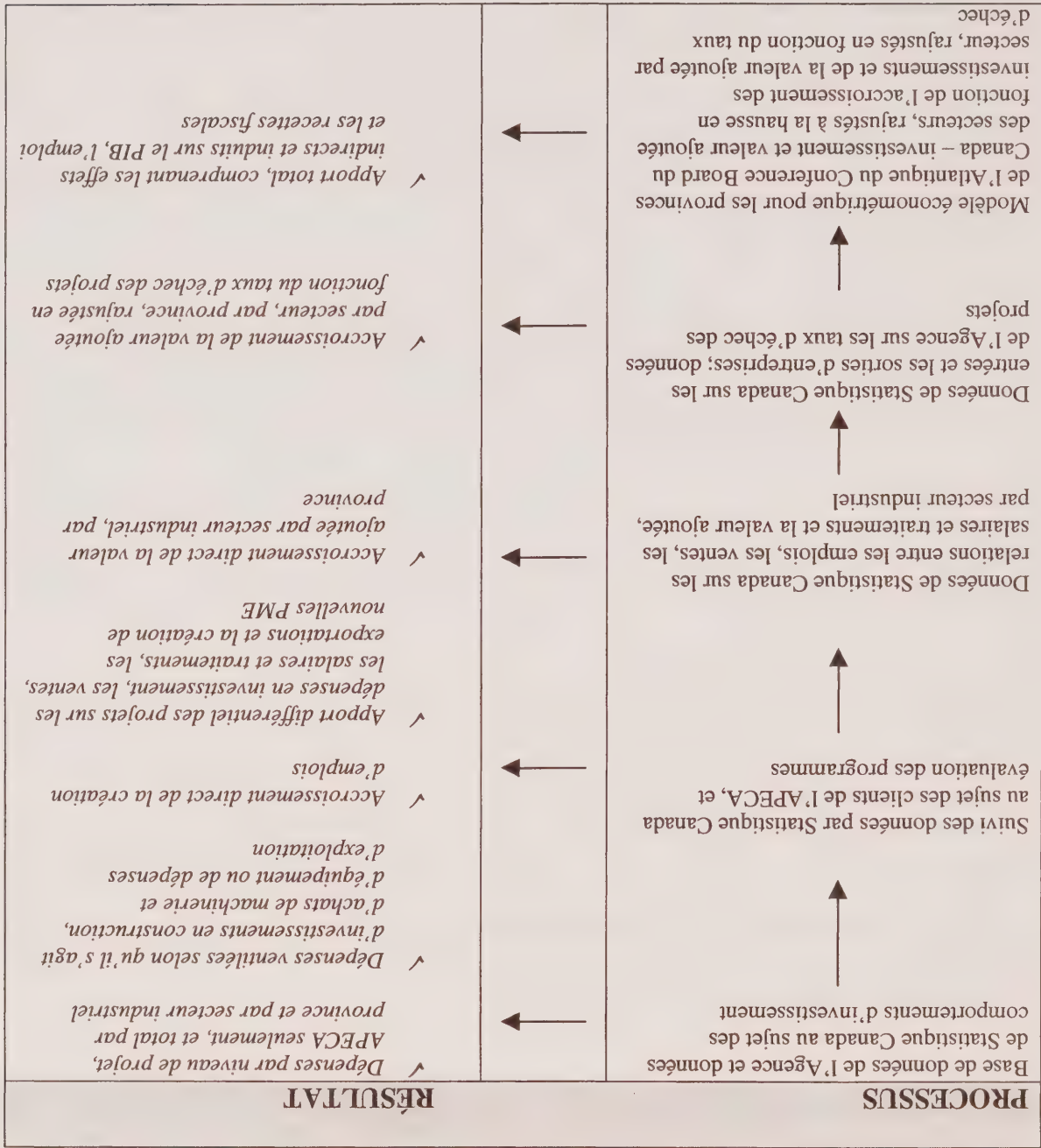
Gouvernement en direct

Ged..... 51, 58, 62





# ANNEXE C – Méthodologie utilisée pour évaluer l'apport économique



Pour de plus amples renseignements, consulter le site Web de l'APECA à : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/index.shtml>





## Huitième tableau financier

### Passif éventuel

Le passif éventuel est constitué des coûts futurs que peut devoir assumer l'Agence si des événements ou des décisions qui sont indépendants de sa volonté surviennent. Le tableau ci-dessous montre le montant du passif éventuel qui pourrait découler des garanties de prêt et des litiges en suspens.

#### Prêts

Le montant des garanties de prêt représente les prêts des établissements financiers qui ont été garantis par l'Agence. Lorsqu'un établissement financier demande le remboursement de la garantie, l'Agence a le pouvoir d'imputer ces frais à une autorisation prévue par la loi.

Réclamations, litiges en instance et imminents  
Les montants inscrits au titre des litiges sont des réclamations contre l'Agence en raison de dommages subis par suite de pertes de tierces parties.

Passif éventuel (en millions de dollars)			
Liste du passif éventuel	31 mars 2001	31 mars 2002	Au 31 mars 2003
	Montant du passif éventuel		
Prêts			
Garanties de prêt	5,5	4,5	3,6
Réclamation et litiges en instance et imminents			
Affaires litigieuses	10,1	10,2	10,0
Affaires non litigieuses	0,0	0,0	0,0
Total	15,6	14,7	13,6
Le total des autorisations inclut le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations.			

## Septième tableau financier

### Paiements de transfert

Les paiements de transfert désignent les ressources transférées aux organisations et aux particuliers et comprennent les dépenses faites à la fois pour des crédits législatifs et des crédits votés en ce qui concerne les subventions et contributions versées dans le cadre des programmes de l'Agence.

### Paiements de transfert pour le secteur d'activité Développement (en millions de dollars)

Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Subventions	3,7	1,9	2,0	2,0	2,0
Contributions	212,2	238,1	367,8	365,7	271,7
Total des paiements de transfert	215,9	240,0	369,8	367,7	273,7

Le total des autorisations inclut le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations.

Le total des autorisations comprend un montant de 92,0 millions de dollars reporté à des exercices subséquents à l'intention du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique et pour le programme d'infrastructures, ainsi que le transfert net de 2,0 millions de dollars pour le financement conjoint de projets interministériels.

# Sixième tableau financier

## Paielements prévus par la loi

Le tableau suivant montre les paielements prévus par la loi versés par l'Agence pour les obligations au Canada atlantique aux termes de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*, les obligations au Canada atlantique aux termes de la *Loi sur le financement des petites entreprises*, et les obligations pour l'assurance-prêt ou crédit au titre de la *Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique*.

Paielements prévus par la loi par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Développement	6,8	7,5	5,0	5,4	5,4
Total des paielements prévus par la loi	6,8	7,5	5,0	5,4	5,4
Le total des autorisations inclut le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations.					

Les dépenses réelles en 2002-2003 ont été inférieures aux dépenses de 2001-2002 étant donné la diminution des obligations contractées en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*.



## Cinquième tableau financier

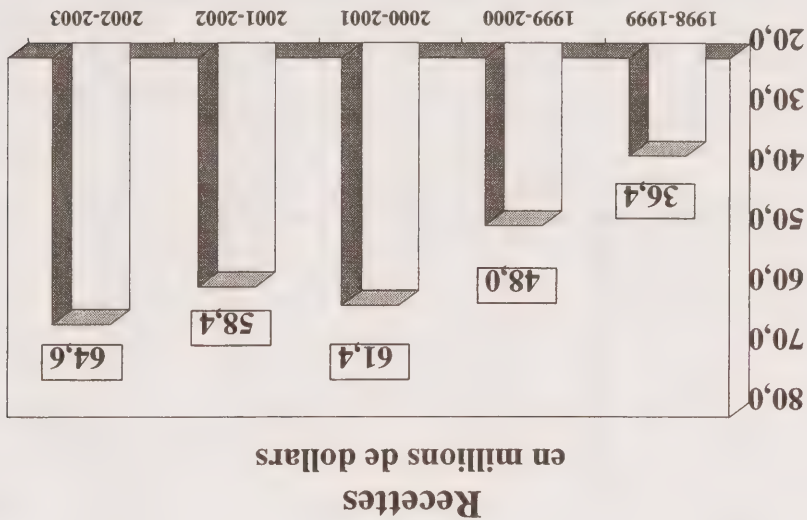
### Recettes

Le tableau illustre le type de recettes perçues et donne une perspective historique des recettes réelles reçues. Le graphique ci-dessous indique la tendance du rendement au chapitre des recouvrements.

#### Recettes du secteur d'activité Développement (en millions de dollars)

Type de recettes	2002-2003			
	Recettes réelles	Total des autorisations	Recettes prévues	Recettes réelles
Recettes non disponibles	Recettes réelles			Recettes réelles
	2000-2001			2001-2002
	47,6	49,1	50,0	55,3
Contributions remboursables	13,8	9,3	9,0	9,3
Autres	61,4	58,4	59,0	64,6
Recettes totales				

Le total des autorisations inclut le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations.



Au cours de l'exercice 2001-2002, en raison de l'adoption de la méthode de comptabilité d'exercice, les recettes ont été amassées sur 11 mois civils au lieu de 12.

L'augmentation des recettes en 2002-2003 par rapport à 2001-2002 est surtout attribuable au remboursement de contributions remboursables. D'autres recettes, composées de droits versés par des emprunteurs approuvés en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, de la Loi sur le financement des petites entreprises et de l'assurance-prêt ou crédit au titre de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, sont relativement stables.

## Quatrième tableau financier

### Intégration des résultats stratégiques et des secteurs d'activité

Le tableau suivant indique le lien entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité en ce qui a trait aux ressources. Miser sur une approche plus intégrée offre une orientation manifestement axée sur les résultats.

Description (en millions de dollars)		Secteur d'activité en 2002-2003			Développement			Administration générale			Total	
		Dépenses réelles			Dépenses prévues			Dépenses réelles			Dépenses prévues	
Résultats stratégiques	Innovation	60,0	64,8					5,2	60,0		60,0	
	Développement économique des collectivités	84,9	64,6					5,2	84,9		84,9	
	Entreprenurship et perfectionnement des compétences en affaires	21,0	19,5					1,6	21,0		21,0	
	Commerce	17,3	27,4					2,2	17,3		17,3	
	Investissement	4,9	2,0					0,2	4,9		4,9	
	Tourisme	47,0	34,7					2,8	47,0		47,0	
	Accès aux capitaux et à l'information	54,4	68,5					5,5	54,4		54,4	
	Politiques, défense des intérêts et coordination	6,7	9,3					0,7	6,7		6,7	
Non attribuable à un résultat stratégique <sup>24</sup>		78,9		20,5					99,4			
<b>Total partiel</b>		375,1	290,8	20,5				23,4	395,6		314,2	
Infrastructures Canada		46,1	40,3					0,3	46,1		40,6	
Paielements de transfert législatifs		5,0	5,4						5,0		5,4	
<b>Total des programmes</b>		426,2	336,5	20,5				23,7	446,7		360,2	

<sup>24</sup> Comme 2002-2003 était une année de transition, il n'a pas été possible de consacrer pleinement les ressources de l'Agence aux résultats stratégiques.

### Troisième tableau financier

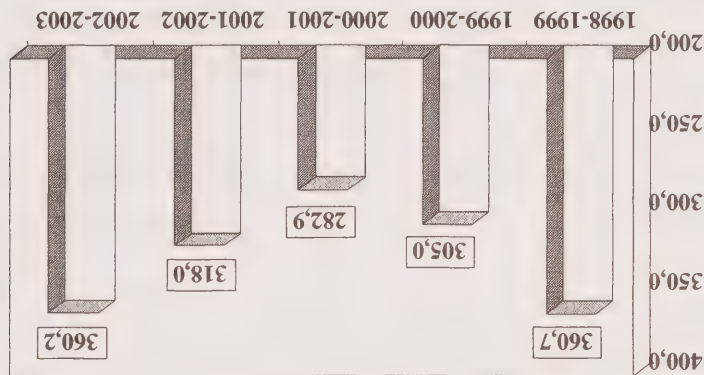
#### Comparaison historique entre le total des dépenses prévues et les dépenses réelles

Perspective historique de la façon dont les ressources ont été utilisées et graphique illustrant la tendance des résultats réels.

Dépenses prévues par l'Agence par rapport aux dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Développement	266,8	298,3	426,2	430,5	336,5
Administration générale	16,1	19,7	20,5	23,7	23,7
Total	282,9	318,0	446,7	454,2	360,2
Le total des autorisations inclut le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations. Le total des autorisations comprend un montant de 92,0 millions de dollars reporté à des exercices subséquents et un transfert net de 2,0 millions de dollars pour le financement conjoint de projets interministériels.					

### Dépenses réelles

en millions de dollars



L'augmentation des dépenses en 2002-2003 par rapport à 2001-2002 est attribuable au fait que le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique en était à sa première année complète de mise en oeuvre de même qu'aux exigences additionnelles liées au programme d'Infrastructures Canada et au Programme de développement des entreprises.



## Deuxième tableau financier

### Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles

L'information ci-dessous illustre comment l'Agence a utilisé les ressources indiquées dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*. Le coût net du programme est indiqué selon les dépenses et les recettes et selon les coûts des services assurés par d'autres ministères.

Dépenses prévues de l'Agence par rapport aux dépenses réelles par secteur d'activité en 2002-2003										
(en millions de dollars)										
Secteur d'activité	ETP	Fonctionnement	Subventions et contributions	Total partiel : dépenses brutes	Subventions et contributions prévues par la loi	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total des dépenses nettes		
<b>Développement</b>										
Dépenses prévues	431	56,4	364,8	421,2	5,0	426,2		426,2		
Total des autor.	479	62,8	362,3	425,1	5,4	430,5		430,5		
Dépenses réelles	479	62,8	268,3	331,1	5,4	336,5		336,5		
<b>Administration générale</b>										
Dépenses prévues	129	20,5		20,5		20,5		20,5		
Total des autor.	137	23,7		23,7		23,7		23,7		
Dépenses réelles	137	23,7		23,7		23,7		23,7		
<b>Total</b>										
Dépenses prévues	560	76,9	364,8	441,7	5,0	446,7		446,7		
Total des autor.	616	86,5	362,3	448,8	5,4	454,2		454,2		
Dépenses réelles	616	86,5	268,3	354,8	5,4	360,2		360,2		
<b>Autres recettes et dépenses</b>										
Recettes non disponibles										
Dépenses prévues	59,0									
Total des autor.	59,0									
Dépenses réelles	64,6									
<b>Coût des services assurés par d'autres ministères</b>										
Dépenses prévues	4,4									
Total des autor.	4,4									
Dépenses réelles	6,7									
<b>Coût net du programme</b>										
Dépenses prévues	392,1									
Total des autor.	399,6									
Dépenses réelles	302,3									
Les chiffres en italiques indiquent le total des autorisations pour 2002-2003 (Budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations). Les chiffres en caractères gras indiquent les dépenses ou recettes réelles en 2002-2003. En raison de l'arrondissement des chiffres, la somme des colonnes peut ne pas correspondre aux totaux.										

L'utilisation réelle des équivalents temps plein (ETP) est plus élevée que prévue en raison de l'augmentation de la charge de travail dans le cadre des programmes du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique et d'Infrastructures Canada, et de la réponse de l'Agence aux priorités horizontales du gouvernement du Canada.

## Premier tableau financier

### Résumé des crédits votés

Ce tableau montre comment le Parlement a approuvé les ressources prévues dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003, les changements apportés aux ressources par suite du Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations, de même que l'utilisation des fonds.

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)			
Crédit	Agence de promotion économique du Canada atlantique	2002-2003	
		Dépenses prévues	Total des autorisations
Dépenses réelles			
20	Dépenses de fonctionnement	70,0	78,4
25	Subventions et contributions	364,8	362,3
(S)	Obligations au Canada atlantique aux termes de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPÉ)	2,0	3,1
(S)	Obligations au Canada atlantique aux termes de la Loi sur le financement des petites entreprises	2,0	2,3
(S)	Obligations pour l'assurance-prêt ou crédit au titre de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique	1,0	
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6,9	8,1
Total pour l'Agence		446,7	454,2
Le total des autorisations inclut le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations.		360,2	

La différence à la hausse de 7,5 millions de dollars entre le total des autorisations et les dépenses prévues s'explique par :

- les ressources de fonctionnement additionnelles accordées au Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique;
- la compensation pour l'augmentation des coûts salariaux par suite du renouvellement de certaines conventions collectives;
- les ressources pour divers projets tels que le Système d'information sur les ressources humaines, les conseils régionaux, l'Initiative de la modernisation de la fonction de contrôle, le Comité conjoint de transition de carrière; et
- les augmentations des paiements prévus par la Loi sur les prêts aux petites entreprises et par la Loi sur le financement des petites entreprises, ainsi que des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Le total des autorisations comprend un montant de 92,0 millions de dollars reporté à des exercices subséquents à l'intention du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique et pour le programme d'infrastructures, ainsi que le transfert net de 2,0 millions de dollars pour le financement conjoint de projets interministériels.

ANNEXE B – Renseignements financiers

Aperçu

Le total des autorisations de l'Agence, comprenant le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses votés par le Parlement, se chiffre à 454,2 millions de dollars. Les dépenses réelles étaient de 360,2 millions de dollars. Cet écart est principalement attribuable à un report de fonds autorisé de 2002-2003 aux exercices subséquents afin d'assurer le financement du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique et du programme d'Infrastructures Canada et pour financer des projets interministériels.

Liste des tableaux financiers

L'APECA doit produire les tableaux financiers suivants pour l'exercice 2002-2003 :

Tableau financier 1	Résumé des crédits votés
Tableau financier 2	Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles
Tableau financier 3	Comparaison historique entre le total des dépenses prévues et les dépenses réelles
Tableau financier 4	Intégration des résultats stratégiques et des secteurs d'activité
Tableau financier 5	Recettes non disponibles
Tableau financier 6	Paie­ments prévus par la loi
Tableau financier 7	Paie­ments de transfert
Tableau financier 8	Passif éventuel

Ces tableaux financiers visent à montrer :

- les dépenses prévues en début d'année qui concordent avec les chiffres indiqués dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 sous la colonne « Dépenses prévues de 2002-2003 »;
- les autorisations totales qui comprennent celles des budgets des dépenses principales, supplémentaires et autres, et correspondent aux chiffres indiqués dans les comptes publics pour 2002-2003; et
- les dépenses réelles qui concordent avec celles indiquées dans les comptes publics pour 2002-2003.



À l'Île-du-Prince-Édouard, l'APECA a versé près de 700 000 \$ pour neuf activités culturelles francophones. L'Agence a en outre signé un protocole d'entente avec la communauté francophone de la province et d'autres ministères fédéraux et provinciaux, ce qui fait foi de l'engagement à veiller à ce que les politiques, les programmes et les services soient coordonnés pour le bien des communautés acadienne et francophone de la province.

À Terre-Neuve-et-Labrador, l'APECA continue de participer à des projets de diversification économique destinés aux francophones, par exemple la promotion de la Route des ancêtres français, l'élaboration et la mise en place d'un plan visant une route patrimoniale francophone le long de la péninsule Avalon, et la conception et la mise en œuvre d'une proposition de la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador et de la Société 2004 visant la planification et l'exécution d'activités se rapportant aux célébrations du 400<sup>e</sup> anniversaire de l'Acadie en 2004.

Au Nouveau-Brunswick, l'APECA a investi dans plus de 75 projets touchant la minorité francophone. Entre autres, neuf projets ont reçu un total de plus de un million de dollars, en 2002-2003, par l'intermédiaire du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle. L'Agence est également venue en aide à plusieurs autres projets et activités des collectivités francophones de la province.

## **f) Vérification et évaluation**

La vérification et l'évaluation jouent un rôle de premier plan dans la réalisation du mandat de l'APECA. En effet, l'évaluation de divers éléments du rendement des programmes de l'Agence (l'efficacité, l'efficience, l'efficacité et la réceptivité) permet aux gestionnaires et aux employés de cerner des moyens d'améliorer ce rendement.

L'objectif principal de la fonction de vérification et d'évaluation de l'APECA est de fournir à la haute direction de l'Agence de l'information opportune, exacte, équilibrée et factuelle sur le rendement, la rentabilité et les résultats des principaux programmes, politiques et mesures de l'Agence. La haute direction se sert de cette information pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'efficacité globale des programmes de l'Agence, et pour rendre compte des résultats. La fonction de vérification et d'évaluation comporte d'autres objectifs, à savoir aider les gestionnaires de l'Agence à améliorer l'exécution et le rendement des programmes, ainsi que communiquer les résultats de vérifications et d'évaluations au personnel de l'Agence, aux organismes centraux, au Parlement et au public.

Plusieurs programmes de l'APECA ont été évalués récemment, dont le Programme de développement des entreprises et le Programme de développement des collectivités. Les sommaires des rapports d'évaluation et de vérification réalisés sont disponibles à l'adresse : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/audit.shtml>.

#### e) *Loi sur les langues officielles – article 41*

La participation de l'APECA aux activités du Comité national des coordonnateurs de l'article 41 et du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne témoigne du soutien offert par l'Agence à la communauté francophone en situation minoritaire. L'APECA appuiera les objectifs du Comité des ressources humaines établis dans son plan stratégique opérationnel 2002-2007.

L'APECA est sur le point de mettre en œuvre le Partenariat culturel et économique du Canada atlantique. Ce partenariat régional conclu avec Patrimoine canadien, d'une valeur de dix millions de dollars, vise à stimuler le développement économique du secteur culturel et à célébrer l'histoire et la diversité culturelle du Canada atlantique, en mettant l'accent sur le 40<sup>e</sup> anniversaire de l'Acadie, qui aura lieu en 2004.

En 2002-2003, l'APECA a participé à une dizaine de projets en Nouvelle-Écosse visant à aider les entreprises, les établissements d'enseignement et les organismes de développement économique francophones à exploiter les possibilités touristiques qui découleront du Congrès mondial acadien de 2004 et d'autres par la suite. L'Agence fait la promotion de l'esprit d'entreprise et du perfectionnement des compétences des Acadiens en versant une aide financière au Centre Jodrey de l'Université Sainte-Anne – Collège de l'Acadie, qui est l'un des cinq centres universitaires provinciaux de développement des entreprises bénéficiant du soutien de l'Agence. De plus, l'APECA favorise le développement économique des régions acadiennes de la province en fournissant un soutien opérationnel de base au Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse. La Société d'expansion du Cap-Breton, par l'intermédiaire du PDE, du FISC et du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle, conclu avec Patrimoine canadien, a investi plus de 900 000 \$ à l'appui des collectivités francophones.

On a demandé aux membres du comité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pour chacun des éléments prioritaires. Le code de professionnalisme de l'Agence, qui porte sur les valeurs et l'éthique, a été mis à jour et redistribué au personnel. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter les sites Web suivants :

<http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/llibrary/reports/MOBMI.shtml> ou  
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/llibrary/reports/mobmiPDFFrench.pdf>.

- intégration des processus de planification et de l'information sur le rendement;
- processus opérationnels et qualité du service;
- gestion du risque;
- milieu de travail et effectif.

L'APECA est déterminée à améliorer ses pratiques et ses capacités de gestion dans les domaines suivants :

Le comité de direction a approuvé le rapport final de l'évaluation des capacités, qui énumère dix éléments d'amélioration auxquels l'Agence devrait accorder la priorité.

<sup>23</sup> Deloitte et Touche, *Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle*, rapport final de l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur, mai 2002

L'APECA a continué de mettre en œuvre l'initiative pangouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur, qui est axée sur la saine gestion des ressources, la prise de décisions efficace et la prestation de services de qualité au public. À l'Agence, cette initiative est connue sous le nom d'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle.

L'Agence, soucieuse d'améliorer constamment la gestion, a entrepris une évaluation exhaustive de sa capacité globale en matière de gestion par l'intermédiaire d'un organisme externe<sup>23</sup>. Elle a obtenu une cote globale de 3,0, ce qui représente de « bonnes pratiques de gestion ». Les résultats de l'évaluation indiquent également que l'APECA est particulièrement forte en matière de responsabilité distincte et de gérance rigoureuse. Les domaines dans lesquels l'APECA a de bonnes pratiques de gestion sont le leadership stratégique, les gens motivés et les valeurs et l'éthique communes. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web suivant : [http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/final\\_assessment\\_report.pdf](http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/final_assessment_report.pdf)

d) Modernisation de la gestion

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Stratégie de développement durable de l'APECA, consulter le site Web : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/sustain/strat.shtml>

Améliorer la connaissance et la compréhension de ce que peuvent faire les employés et les ressources du secteur privé de l'APECA pour soutenir les objectifs de développement durable.	Utiliser les ressources de manière plus efficace.
Chercher des occasions de collaborer avec des organisations des secteurs public et privé pour atteindre des objectifs communs de développement durable.	L'APECA poursuit ses programmes de recyclage et d'impression recto verso.
	L'APECA a aidé l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada à instaurer son programme d'incitatif pour les vérifications énergétiques au Canada atlantique dans le cadre du Programme des innovateurs énergétiques industriels, grâce à une séance d'information conjointe à l'intention des principaux clients et intervenants.
	Le Siège social et les bureaux régionaux continuent d'avoir un comité de la SDD, dont un ou deux membres sont des représentants du comité de la SDD de l'Agence.
	Le site intranet a été mis à jour afin d'offrir plus d'information.



I'accès (75,4 %), la satisfaction globale (83,6 %) et la satisfaction des attentes des clients (81,5 %), au moyen de l'outil d'évaluation commun<sup>22</sup>. L'Agence s'est vouée à trouver des façons d'améliorer le système de prestation de ses principaux services en fonction des commentaires des clients et des employés. Certains petits changements ont déjà été apportés. Par exemple, en réponse à des plaintes concernant l'impossibilité de joindre le personnel de l'APECA par téléphone, on a attribué une boîte vocale à tous les agents d'affaires d'un bureau. Il semble que les rapports entre le personnel et les clients se soient améliorés depuis. Grâce aussi à des modifications aux responsabilités du personnel, il est plus facile pour les clients de savoir avec qui ils doivent communiquer.

Afin de contribuer à la réalisation de l'objectif du gouvernement à l'égard de l'amélioration du service et à l'amélioration de 10 % de la satisfaction globale de la clientèle, l'APECA a examiné les résultats de son premier sondage auprès de la clientèle et est en train d'élaborer un plan d'amélioration du service qui se penchera sur les principales préoccupations des clients. En outre, un deuxième sondage, prévu pour l'exercice prochain, permettra à l'Agence de cerner tout changement dans les perceptions des clients, ce qui l'aidera à améliorer les expériences de ces derniers.

### c) Développement durable

La Stratégie de développement durable (SDD) de l'APECA vise deux objectifs : promouvoir les collectivités et les entreprises durables dans les provinces de l'Atlantique et instituer un exemple dans la gestion environnementale des activités de l'APECA.

BUT	RÉSULTATS
Favoriser l'adoption de pratiques écologiques par les clients et les partenaires de l'APECA.	L'APECA a mis à jour le site Web de sa SDD afin d'y inclure plus de liens vers de l'information sur l'efficacité, les sources de financement, les outils d'évaluation et des conseils. On a terminé les examens pilotes d'efficacité au Nouveau-Brunswick et on continue de travailler avec les clients. Par l'intermédiaire du PDE (soutien aux entreprises), l'APECA a aidé des organisations à offrir, à l'échelle du Canada atlantique, une série d'ateliers sur la production allégée. Une fiche de renseignements générale sur l'efficacité a été distribuée aux bureaux de l'APECA, aux CSEC, aux CBD et aux organismes de développement communautaire. Toutes les lettres de réception envoyées aux entreprises qui font une demande d'aide à un programme de l'APECA sont accompagnées d'une fiche de renseignements.
Étudier les possibilités qui s'offrent aux industries environnementales.	L'APECA a élaboré une politique provisoire relative aux industries environnementales.
	Cinq des projets financés dans le cadre de la première ronde du Fonds d'innovation de l'Atlantique sont liés à l'environnement. Le total du financement s'élève à 21,7 millions de dollars, pour un investissement total de 44,1 millions de dollars. Depuis sa

<sup>22</sup> Statistacs Research Group, A Quantum Assessment of Client Expectations and Perceptions of ACOA's Level of Service Delivery, décembre 2001.

L'APECA a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle et a établi des chiffres de base relativement aux indicateurs de rendement clés, dont la promptitude (67,4 %),

programmes principaux.

L'initiative d'amélioration des processus opérationnels pour englober tous les sur la qualité du service, tandis que la deuxième est axée sur l'élargissement de gestion opérationnelle. La première concerne la mise en application du Plan stratégique priorités clés en matière de service à la clientèle à son Initiative de modernisation de la L'amélioration du service et de sa stratégie de communication, l'APECA a intégré deux Entre autres, dans le cadre du volet leadership, de son engagement permanent à l'égard de L'Agence continue d'appuyer fortement l'initiative quinquennale du Conseil du Trésor sur l'amélioration des services axés sur les citoyens. Prenant appui sur les résultats du premier sondage auprès de ses clients, effectué l'exercice dernier, l'APECA a entrepris plusieurs activités.

## b) Engagement de l'APECA à l'égard de la qualité du service

L'Agence continue de s'attacher à définir des projets de GED qui peuvent être menés en partenariat, en présidant un comité des organismes de développement régional formé de représentants de Diversification de l'économie de l'Ouest canadien, de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, de FedNor, de la Société d'expansion du Cap-Breton et de l'APECA. Dans le cadre du deuxième volet du « Site d'information sommaire sur les projets de l'APECA », on a élargi l'application en direct afin d'y inclure tous les renseignements sur les projets appuyés par l'APECA, soixante jours après l'approbation de leur financement. Cette application permet d'obtenir instantanément de l'information sur les projets financés par l'APECA, sans avoir à présenter de demande en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Le site se trouve à l'adresse suivante : <http://pub.acoa-apeca.gc.ca/atip>.



L'amélioration de la qualité des rapports que l'APECA entretient avec la population du Canada atlantique permet aux clients de l'Agence d'obtenir de l'information et des services au moment et à l'endroit qui leur conviennent. L'utilisation d'outils en ligne est un volet important de cette stratégie. La vision de l'APECA relativement à GED se trouve à l'adresse suivante : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/about/gol.shtml>.

Élément clé de l'engagement de l'APECA visant à améliorer la prestation des services à la population du Canada atlantique, la stratégie Gouvernement en direct (GED) offre des renseignements, des programmes et des services sur Internet.

## a) Gouvernement en direct (GED)

### 2. Programmes du gouvernement et problèmes de gestion

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web de l'EPCE à l'adresse suivante : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/ibda/index.shtml>.

**f) Entente de COOPÉRATION Canada – provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur**

Partenaires de l'EPCE	
•	APECA
•	Industrie Canada
•	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
•	Nova Scotia Business Inc.
•	Entreprises Nouveau-Brunswick
•	Expansion des affaires de l'Île-du-Prince-Édouard
•	Ministère du Commerce, de la Technologie et du Développement rural de Terre-Neuve-et-Labrador

- L'Entente de COOPÉRATION Canada – provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur (EPCE) est un partenariat regroupant trois ministères fédéraux et les quatre gouvernements provinciaux du Canada atlantique. En général, l'EPCE donne aux gouvernements fédéral et provinciaux une façon de collaborer à l'amélioration de l'économie de la région en misant sur les exportations. L'EPCE vise à :
  - faire augmenter le nombre d'exportateurs au Canada atlantique;
  - favoriser la diversification des marchés qu'exploitent les exportateurs actuels;
  - faire augmenter la valeur des ventes à l'exportation de la région.

Les partenaires remplissent les objectifs de l'EPCE en parrainant des projets dans les domaines suivants :

- formation et sensibilisation à l'exportation;
- information commerciale;
- activités de promotion du commerce extérieur;
- planification et recherche.

L'Entente originale, signée en 1994, avait un budget total de trois millions de dollars et une durée de trois ans. Elle a été prolongée deux fois. En 1997, on l'a prolongée de trois ans et augmenté le financement de trois millions de dollars. En 2000, on a de nouveau prolongé l'Entente, de quatre ans cette fois, et on lui a accordé huit millions de dollars supplémentaires.

L'EPCE est gérée par un comité de sept partenaires et est administrée par un Secrétaire établi au Siège social de l'APECA. Le financement de l'Entente est réparti entre l'APECA (70 %) et les quatre gouvernements provinciaux (30 %). Le comité de l'EPCE est coprésidé par l'APECA et par les gouvernements provinciaux, à tour de rôle.

Depuis l'entrée en vigueur de l'Entente, l'Agence et ses partenaires ont administré plus de 140 projets touchant quelque 2 500 entreprises de la région de l'Atlantique, totalisant 12 millions de dollars en financement. Plus particulièrement, l'EPCE a aidé :

- 148 entreprises à commencer à exporter;
- 224 exportateurs à augmenter leurs ventes à l'exportation;
- 151 exportateurs à accroître leur part du marché de l'exportation.



<sup>21</sup> Goss Gilroy Inc., *Évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada de la région de l'Atlantique*, octobre 2002.

- 98 % des clients estiment que les renseignements sur les personnes-ressources étaient exacts.
  - 85 % des répondants sont satisfaits ou très satisfaits de l'ensemble des services.
  - On a répondu à 87 % des demandes en moins d'une journée ouvrable.
- Voici quelques-unes des constatations précises de l'évaluation :

- Les résultats du dernier rapport d'évaluation<sup>21</sup> laissent entendre que les CSFC ont rempli leur mandat et ont contribué à la croissance du secteur des petites entreprises, du travail autonome et du nombre de démarrages de micro-entreprises. De plus, l'évaluation révèle que les Centres offrent des services novateurs et de qualité en raison :
  - d'un engagement solide à l'égard de services respectant les normes établies;
  - de partenariats réussissant à faire collaborer les secteurs public et privé à des objectifs communs en matière de services à la clientèle;
  - de l'utilisation de pratiques et de technologies primées de gestion de l'information permettant aux CSFC de mettre leurs ressources d'information à la disposition de leurs nombreux partenaires, sans entraîner de fortes augmentations des coûts de fonctionnement.

### Résultats de l'évaluation

En 2002-2003, l'APÉCA a financé les activités de base des CSFC pour 2,6 millions de dollars. Les coûts de fonctionnement sont partagés en vertu d'une série d'ententes de collaboration entre les gouvernements provinciaux et d'autres partenaires.

### Financement

- En tant que membre du comité du partenaire en gestion de CSFC, qui fournit une orientation stratégique et veille à la prestation uniforme des services de base des CSFC, l'APÉCA représente également le gouvernement fédéral au sein de comités de gestion chargés de cogérer les CSFC et d'assurer le respect des intérêts fédéraux dans la prestation des services des CSFC.
- de forger des relations de travail positives avec les ministères fédéraux et provinciaux.

Les Centres sont gérés au nom du gouvernement fédéral par l'APFCA, Diversification de l'économie de l'Ouest canadien, Industrie Canada et Développement économique Canada pour les régions du Québec, grâce à un groupe horizontal appelé « partenaire en gestion ». En tant que l'un des quatre responsables fédéraux, l'APFCA s'occupe :

- de gérer les fonds des CSFC;
- d'appliquer les politiques touchant la prestation des services fédéraux;
- de mettre en œuvre et de mettre à jour le réseau de sites d'accès régionaux du Canada atlantique;

### Rôle de l'APFCA

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le RSEA et les CSFC, consulter la page 41 du présent rapport ou les sites Web suivants : <http://www.cbasc.org/absn/> et <http://www.cbasc.org/>.

Au Canada atlantique, le réseau comporte un Centre dans chaque capitale provinciale et une centaine de sites d'accès régionaux, dont 41 sites du Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA). Ces sites régionaux sont dotés par des organisations partenaires (ministères provinciaux et fédéraux, Corporations de développement communautaire, organismes privés et collectivités autochtones) et ont accès aux ressources des CSFC. Ces partenariats permettent d'élargir la portée des CSFC et d'accroître l'accès local.

Le réseau des Centres de services aux entreprises du Canada (CSFC) a été établi pour améliorer les services offerts aux PME et aux nouvelles entreprises. Il s'agit d'une première source de renseignements sur les services, les programmes et les exigences réglementaires des administrations fédérale et provinciales. En outre, les CSFC mettent à la disposition des entreprises toute une gamme de ressources d'information, afin de les aider à élaborer des plans d'affaires solides et à trouver de nouveaux marchés, au pays et à l'étranger, pour les produits et services canadiens. Ils ont pour mandat de fournir promptement et gratuitement aux entreprises de toutes les régions du pays des renseignements exacts d'ordre commercial sur les programmes, services et règlements fédéraux, provinciaux et territoriaux et d'être la principale source d'information à cet égard.

### Contexte

#### e) Centres de services aux entreprises du Canada

- longicorne brun de l'épimette, sur les effets du sonar marin sur les mammifères marins et sur la crise du parasite de l'huître au Canada atlantique;
- a offert une série d'ateliers à huit ministères sur l'inclusion sociale et économique (ISE). Deux projets en ont découlé : un protocole d'ISE permettant de consigner les engagements des ministères et un réseau d'apprentissage externe en matière d'ISE, qui sera mis en place au cours du prochain exercice.

d) Conseil fédéral et mesures stratégiques

Un vice-président régional de l'APECA préside le Conseil fédéral régional dans chaque province ou y joue un rôle de coordination clé. Le Conseil fédéral régional, qui regroupe des hauts fonctionnaires des ministères et organismes fédéraux, joue un rôle important comme tribune de direction, en plus d'assurer une prestation de services intégrée et améliorée, la communication avec les gouvernements provinciaux et autres ministères fédéraux sur les perspectives régionales et les mesures fédérales, ainsi que la collaboration avec d'autres administrations. Le Conseil fédéral collabore avec d'autres intervenants à des mesures comme celles qui touchent les langues officielles, l'innovation, la sécurité, la gestion des ressources humaines, les sans-abri, l'élaboration des politiques, Gouvernement en direct, le développement économique régional, les sciences, l'environnement et la diversité du milieu de travail.

À Terre-Neuve-et-Labrador, le comité chargé des politiques :

- a fait des recherches sur l'immigration et sur les retombées économiques du secteur forestier;
- a offert une séance de formation sur le renforcement de la capacité d'élaborer des politiques.

À l'Île-du-Prince-Édouard, le Conseil :

- a coordonné une séance interministérielle permettant aux fonctionnaires d'échanger des idées en matière d'innovation. De plus, le Conseil a continué de présenter des forums et de trouver des moyens d'améliorer l'avenir de la fonction publique, en collaboration avec les gestionnaires et les jeunes fonctionnaires;
- a travaillé avec l'ensemble des ministères et des organismes au projet *Faire place au changement* et a coordonné un forum sur la diversité, où des gestionnaires et des hauts fonctionnaires ont échangé des pratiques exemplaires.

Au Nouvelle-Brunswick, le Conseil :

- a fait des recherches exhaustives et a préparé un rapport sur la situation des minorités visibles, y compris sur les possibilités qui existent;
- a tenté de trouver une approche horizontale pour aborder les problèmes cernés dans le rapport du Groupe d'experts sur les relations entre les collectivités de la baie Miramichi. Plus de 125 personnes provenant de bon nombre de collectivités et de tous les secteurs ont participé au forum intitulé *Building our Common Future: Reconnecting and Growing our Community*. Ce forum a permis de rétablir un dialogue entre les collectivités autochtones et les collectivités non autochtones et d'amener ces dernières à s'engager à prendre des mesures futures. On chargera un comité régional de la mise en œuvre des recommandations découlant du Forum et du recrutement d'une personne-ressource pour l'appuyer dans son travail.

En Nouvelle-Écosse, le Conseil :

- a parrainé un atelier destiné au Canada atlantique sur la gestion du risque par rapport à l'approche préventive. En outre, il a présenté des études de cas sur le



Province	Total de l'aide fédérale (en millions de dollars)	Nombre de projets approuvés au 31 mars 2003	Contributions fédérales approuvées (en millions de dollars) au 31 mars 2003	Total des dépenses fédérales pour 2001-2002 (en millions de dollars)	Total des dépenses fédérales pour 2002-2003 (en millions de dollars)	Total des dépenses fédérales au 31 mars 2003 (en millions de dollars)
Terre-Neuve-et-Labrador	51	256	27	3	9	12
Île-du-Prince-Édouard	13	65	13	4	3	7
Nouvelle-Écosse	65	97	48	5	13	18
Nouveau-Brunswick	54	68	34	3	14	17
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>486</b>	<b>122</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>54</b>

Le PIC est un exemple de mesure horizontale à laquelle participent bon nombre de partenaires fédéraux. En raison de la nouvelle obligation de rendre compte pour les Rapports ministériels sur le rendement, les mesures horizontales importantes<sup>20</sup> font l'objet de rapports au moyen du modèle disponible sur le Web à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

### c) Examen territorial de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

L'OCDE, dont le Canada fait partie, est une organisation internationale qui aide les gouvernements à relever les défis que pose l'économie mondiale sur les plans économique et social et en matière de gouvernance. En 2002, l'OCDE publiait les résultats de l'Examen territorial du Canada. Ce projet a été entrepris à la demande du gouvernement du Canada. Les Examens territoriaux réalisés par l'OCDE étudient les politiques sociales, économiques, environnementales et de gouvernance, de même que les questions de développement rural et urbain.

Les conclusions de l'Examen territorial du Canada encouragent :

- l'élaboration de politiques régionales;
- les priorités du gouvernement fédéral en matière d'innovation, de commerce et d'investissements;
- un plus grand pouvoir et une plus grande autonomie fiscale pour les villes et les municipalités;
- l'accroissement, plutôt que la réduction, du rôle des organismes de développement régional.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web suivant : <http://www.acoa.ca/f/library/reports/tReview.shtml>.

<sup>20</sup> On entend par mesures horizontales importantes les mesures qui sont cruciales pour l'atteinte d'objectifs stratégiques, qui présentent un risque élevé ou qui exigent un investissement important des ressources publiques.

d'orientation et de capital d'appoint de Connexion Jeunes Entrepreneurs. Le résultat? Environ 80 % des 2 147 prêts octroyés ces cinq dernières années, totalisant 21,7 millions de dollars, visaient les jeunes entrepreneurs âgés entre 18 et 29 ans et vivant en milieu rural.

En outre, l'APBCA investira 135 millions de dollars sur une période de cinq ans pour le développement économique des localités rurales, grâce au Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités. Dans le cadre du PDE, l'Agence continue à investir massivement dans les mesures rurales, en adressant environ 67 % de l'aide directement aux entreprises rurales ou aux organismes de développement économique.

L'APBCA travaille avec ses partenaires régionaux et locaux afin d'améliorer la capacité des collectivités à planifier et à mettre en place des programmes autonomes et viables de développement économique. Dans le cadre de ces travaux, l'Agence s'efforce d'aider les collectivités rurales viables à exploiter pleinement les possibilités de développement économique. Elle continue à s'associer aux 52 organisations régionales de développement économique à l'échelle du Canada atlantique, dont 46 sont situées en milieu rural. Les CSFC, répartis l'échelle de la région de l'Atlantique, offrent de l'information commerciale aux collectivités rurales.

## b) Infrastructures Canada

Le programme Infrastructures Canada (PIC), qui est doté d'un budget de 2,05 milliards de dollars, a été créé en 2000 afin de renforcer l'infrastructure municipale des collectivités rurales et urbaines partout au pays, et d'améliorer la qualité de vie des Canadiens en effectuant des investissements qui protègent l'environnement et facilitent la croissance économique à long terme.

Le ministre de l'Industrie et ministre responsable de l'Infrastructure, appuyé par

Infrastructure Canada

(<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>),

récemment mis sur pied, est responsable de la gestion globale de ce programme d'aide. Dans la plupart des cas, le gouvernement du Canada fournit l'équivalent de l'aide provinciale et territoriale et il fournit jusqu'à un tiers du coût

des projets d'infrastructure. Le PIC vise avant tout l'infrastructure municipale et écologique, c'est-à-dire des projets qui améliorent la qualité de l'environnement et qui contribuent à la réalisation des objectifs nationaux relatifs à la pureté de l'air et de l'eau.

Agents d'exécution du PIC	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversification de l'économie de l'Ouest canadien</li><li>• Industrie Canada</li><li>• Développement économique Canada pour les régions du Québec</li><li>• Agence de promotion économique du Canada atlantique</li><li>• Affaires indiennes et du Nord Canada</li></ul>	

1. Initiatives horizontales

a) Politique rurale du gouvernement du Canada

L'APECA appuie le Partenariat rural canadien depuis sa création, en 1998. L'Agence est notamment membre du groupe de travail interministériel, établi à Ottawa; à l'échelle régionale, elle est représentée au sein des équipes rurales, qui étaient formées, initialement, de représentants des ministères et organismes fédéraux. L'APECA préside les équipes rurales du Canada atlantique et fournit des ressources financières et humaines pour la prestation de services de secrétariat à ces équipes. Chacune des équipes rurales du Canada, y compris celles des provinces de l'Atlantique et des Territoires, contribue à la démarche « Équipe Canada » visant à établir des partenariats, des réseaux et des alliances qui permettront d'examiner les principaux problèmes des régions rurales. Cela étant dit, chaque équipe a une structure, des programmes, des activités et des intérêts qui lui sont propres.

En août 2002, on publiait, dans le cadre d'un projet de recherche, un document de travail intitulé *La migration des jeunes ruraux : explorer la réalité derrière les mythes*, fruit d'une initiative du Partenariat rural canadien, de l'APECA, du Secrétariat rural, de Développement économique Canada pour les régions du Québec, de l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario, de Diversification de l'économie de l'Ouest canadien, de Développement des ressources humaines Canada, du Secrétariat de recherche sur les politiques et de Statistique Canada. Ce rapport a permis d'examiner les raisons sous-jacentes à la migration des jeunes ruraux et de proposer des stratégies visant à aider les collectivités rurales à garder leur population de jeunes. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web suivant :

[http://www.rural.gc.ca/researchreports/youth2002/cover\\_f.html](http://www.rural.gc.ca/researchreports/youth2002/cover_f.html).

Pour obtenir un exemplaire des rapports de la première et de la deuxième étape ainsi que des documents afférents, dont le rapport technique, le rapport des groupes de discussions et l'étude de cas, communiquer avec la bibliothèque de l'APECA au (506) 851-3201.

La participation locale forme l'une des pierres angulaires de la stratégie de développement économique appliquée par l'APECA. Les 41 Corporations de développement communautaire (CBDC), organismes sans but lucratif contrôlés par des collectivités et répartis partout en Atlantique, se sont révélées des partenaires efficaces dans l'apport de capitaux et l'exécution de services de consultation aux localités rurales. Du 1<sup>er</sup> avril 1995 au 31 mars 2003, les CBDC ont consenti 9 651 prêts totalisant 259 millions de dollars à des entreprises de leurs collectivités, ce qui a engendré 253 millions de dollars en investissements supplémentaires dans le secteur privé. Pour que les régions rurales y aient accès, l'APECA a retenu les services des CBDC pour la prestation du Programme





Au 31 mars 2003, les risques se répartissaient comme suit dans le portefeuille du PDE (à l'exception des contributions à rembourser dont les conditions n'ont pas encore été remplies) :

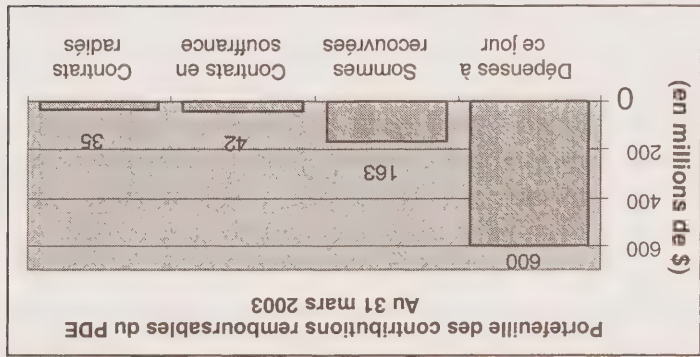
Évaluation du risque	Portion du portefeuille	Capital impayé
1 – Faible	13 %	40,1 M\$
2 – Faible-moderé	29 %	89,6 M\$
3 – Moderé	36 %	111,2 M\$
4 – Moderé-élevé	16 %	49,4 M\$
5 – Elevé	5 %	15,4 M\$
Pas encore évalué	1 %	3,1 M\$
<b>Total</b>		<b>308,9 M\$</b>

pour l'amélioration de l'économie régionale. De plus, les résultats laissent entendre que, comparativement à il y a cinq ans (sondage sur les communications de base de l'APECA de 1997 mené par CRA), le nombre de personnes ayant entendu parler de l'Agence a presque doublé.

## Portefeuille des contributions remboursables du Programme de développement des entreprises

Dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE), l'APECA octroie des prêts sans intérêts et sans garantie aux PME afin de les aider à démarrer, à prendre de l'expansion, à améliorer leur productivité, à percer de nouveaux marchés et à entreprendre d'autres activités axées sur la croissance. L'aide aux entreprises doit être remboursée sur une période moyenne de cinq à sept ans. Entre la création du Programme en 1995 et mars 2003, l'Agence a encaissé 163,2 millions de dollars des contributions remboursables. Les recettes annuelles ont grimpé de façon constante au rythme du portefeuille, atteignant les 55,3 millions de dollars en 2002-2003. Au cours d'une année typique, l'Agence encaisse environ 80 % des contributions prévues, quelque 15 % sont reportées et près de 5 % sont en souffrance ou radiées. En 2003-2004, les recettes liées aux contributions remboursables devraient se chiffrer à au moins 55 millions de dollars.

Le graphique ci-contre donne une idée du portefeuille des contributions remboursables du PDE. Depuis 1995, l'aide fournie aux entreprises en vertu de ce programme doit être remboursée en totalité. Le pourcentage cumulatif de contrats en souffrance ou radiés depuis 1995 est de 13 %, c'est-à-dire 78,1 millions de dollars sur un total de 600,5 millions de dollars.



## Répartition des risques

Tous les clients commerciaux font l'objet d'une évaluation du risque basée sur un système à cinq niveaux. Les comptes sont révisés régulièrement, et le niveau et la fréquence de la révision dépendent du niveau de risque établi.



De façon générale, les capacités de gestion de l'Agence sont évaluées comme étant de « bonnes pratiques de gestion ». L'Agence a obtenu une cote élevée en matière de responsabilités distinctes et de gestion rigoureuse. Les domaines dans lesquels l'APBCA a de bonnes pratiques de gestion sont le leadership stratégique, les gens motivés et les valeurs et l'éthique communes. Le comité de direction a approuvé le rapport d'évaluation des capacités, qui énumère dix éléments d'amélioration prioritaires. On a demandé aux membres du comité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pour chacun des éléments prioritaires, ainsi qu'un cadre de gestion intégrée du risque. La coordination d'autres mesures d'amélioration de la gestion a également été intégrée au Plan d'action de l'Agence. Le code de professionnalisme de l'Agence, qui porte sur les valeurs et l'éthique, a été mis à jour et redistribué au personnel. La haute direction s'engage à appliquer la fonction moderne de contrôle au sein de l'APBCA, grâce à l'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle, qui constitue un continuum de l'amélioration de la gestion et qui permet d'offrir de meilleurs services à la population du Canada atlantique. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web suivant : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/MOBML.shtml>.

L'Agence s'engage à utiliser les technologies de l'information et des communications en garantissant un accès direct en ligne à ses données et à ses services. À cette fin, l'Agence a fait une priorité de l'exécution de programmes en ligne, qui fait dorénavant partie de l'initiative Gouvernement en direct (GBD). Dans le cadre de cette dernière, une deuxième série de demandes de propositions en ligne liées au Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique a été lancée en collaboration avec le Secrétariat de l'infrastructure à clé publique du Conseil du Trésor, les Services gouvernementaux des télécommunications et de l'information et les administrateurs de TruePass d'Entrust.

L'Agence continue d'améliorer l'accès à ses données grâce au nouveau système de gestion de l'information sur les relations avec la clientèle. Les modules conçus ces douze derniers mois continuent de mettre l'accent sur l'intégralité des données sur le client, et non sur des projets précis, et de donner aux agents d'affaires une meilleure idée des interactions des clients avec l'Agence. Le système contient des renseignements sur les entreprises qui protègent la qualité de l'information sur la gestion, puisqu'il aide les employés à mener à bien les processus opérationnels dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

L'étude sur les communications de l'APBCA effectuée par Corporate Research Associates (CRA) en 2002 indique que le nom de l'APBCA est grandement connu du public dans toute la région (sept résidents sur dix du Canada atlantique ont entendu parler de l'APBCA) et, encore plus, connu des entreprises et des principaux intervenants du domaine du développement économique. L'étude de CRA a révélé que l'APBCA est perçue par les entreprises comme étant l'organisme gouvernemental le plus important

Des pratiques de gestion qui mettent l'accent sur les résultats et les valeurs, qui intègrent des résultats financiers et non financiers pour des fins de planification et d'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de manière responsable et qui prévoient des outils de contrôle appropriés.

population active appartenant à une minorité visible (1,8 % de l'effectif, comparativement à 1,9 % de la population).

- Au cours de l'exercice, 83 % des employés qui ont reçu une promotion ou une affectation intermédiaire étaient des femmes, comparativement à 70 % en 2001-2002. Le pourcentage de femmes qui occupaient un poste de direction à l'APECA est passé de 7 % en 2000 à 38 % en 2003.

- Les personnes handicapées constituent 3,7 % de l'effectif de l'APECA; ce chiffre est supérieur au pourcentage de la population active du Canada atlantique appartenant à ce groupe, c'est-à-dire 3,3 %.

- Deux pour cent de l'effectif de l'Agence sont des Autochtones, ce chiffre étant, toute proportion gardée, plus que le double du nombre d'Autochtones aptes au travail dans la région de l'Atlantique.

L'APECA reconnaît l'importance d'un effectif durable et efficace pour la réalisation de son mandat. Elle a ainsi mené, ces dernières années, de nombreuses activités visant à mettre en place un milieu de travail de choix permettant d'obtenir le meilleur de ses employés. Les résultats d'un sondage auprès des employés laissent entendre que ces efforts ont porté leurs fruits. En effet, plus de 94 % des employés de l'Agence ont répondu que leur organisation était un milieu de travail positif, ce pourcentage étant le plus élevé de toute la fonction publique. En outre, 99 % des employés ont dit avoir le succès de leur organisation à cœur.

(Source : <http://publiservice.survev-sondage.gc.ca/2002/menu-f.html>)

La planification et la gestion des dépenses permettent de veiller à ce que les ressources soient affectées conformément aux priorités gouvernementales et au cadre financier. Les ressources sont analysées en fonction d'un programme, d'une responsabilité ou d'une région, et la gestion des ressources fait partie des processus de prise de décisions et d'établissement de priorités du comité de direction. L'intégrité du processus de communication de l'information financière aux parlementaires et à la population du Canada atlantique s'est améliorée grâce à la première publication des états financiers de 2002-2003 et à la disponibilité des rapports sur les contributions remboursables sur le site Web de l'APECA. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter les sites Web suivants : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/about/index.shtml> et <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/financial/repayable/index.shtml>.

L'affectation des ressources de l'Agence est conforme aux priorités gouvernementales et au cadre financier.



# Administration générale

a) **Prise de mesures pour s'assurer que les ressources de l'APECA sont gérées avec efficience et efficacité, et qu'on établit des services et systèmes administratifs pour aider sa direction à prendre des décisions, à rendre des comptes et à contrôler les opérations de l'Agence.**

Résultats prévus (cibles)	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention d'information sur l'efficacité des programmes et des services de l'APECA.</li> <li>Compréhension et sensibilisation accrues du grand public et des principaux intervenants de l'APECA relativement à la raison-d'être, aux programmes et aux services de l'Agence.</li> <li>Progrès en matière de représentation équitable des quatre groupes désignés (Autochtones, personnes handicapées, femmes et minorités visibles) en fonction du pourcentage de la population active générale faisant partie de ces groupes.</li> <li>Amélioration de la qualité et de l'accès aux renseignements sur l'Agence, mise en œuvre d'un système intégré de gestion de programmes et d'établissement de rapports financiers, et poursuite du projet sur la qualité de l'information.</li> </ul>	<p>Sur la bonne voie. L'évaluation du PDE, des CSEC et des CBDC est terminée.</p> <p>Sur la bonne voie. Le sondage de CRA démontre que la sensibilisation du grand public à l'APECA a presque doublé dans les cinq dernière années.</p> <p>Objectif dépassé dans tous les secteurs.</p> <p>Sur la bonne voie. Accroissement de l'utilisation des règlements administratifs liés au système de gestion de programmes. Amélioration de la qualité de l'information sur l'Agence à la disposition du personnel et du public grâce à un processus normalisé d'établissement de rapports. Conception et mise en œuvre du système de gestion de programmes.</p>

## Réalisations

Parmi les efforts concrets qu'a faits l'APECA dans le but d'avoir un effectif représentatif de la population qu'elle sert, mentionnons les suivants :

- Cinq postes d'agent de commerce ont été comblés par des membres des minorités visibles. La représentation des minorités visibles au sein d'effectif de l'agence reflète sensiblement le pourcentage de la

Un effectif qui est axé sur les résultats et sur une approche de la valeur, qui est représentatif de la population du Canada atlantique et qui satisfait aux besoins de cette dernière.



et de l'Aquaculture du Nouveau-Brunswick (MAPA) ont participé à une conférence de deux jours pour élaborer une stratégie quinquennale de développement de l'industrie salomonicole.

- Une visite d'installations aquicoles a été organisée pour des représentants de l'APECA, du MPO et d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). L'APECA a réuni et rédigé des documents d'information sur la perspective néo-brunswickoise pour une visite des installations de Noranda à l'intention de représentants du CRNC et de l'APECA.

- L'APECA a participé à une équipe d'innovation interministérielle fédérale-provinciale, dont le but est de coordonner toutes les mesures d'innovation en Nouvelle-Écosse et d'établir un plan d'action en matière d'innovation pour la province.

- L'APECA a entrepris une étude des perspectives de marché en matière de défense et d'aérospatiale en Nouvelle-Écosse. L'étude portait également sur l'évaluation des capacités des entreprises de la Nouvelle-Écosse.

- L'APECA a entrepris une série de forums sur les politiques avec l'Université Dalhousie et la province de la Nouvelle-Écosse, notamment des conférences sur les changements démographiques et sur le rôle du gouvernement dans une économie numérique.

questions pour un sondage qui sera mené dans la région de Restigouche-Chaleur en vue de déterminer les priorités en matière de développement des PME.

b) Croissance économique accrue au Canada atlantique grâce aux politiques et programmes du gouvernement fédéral	
Priorité stratégique correspondante de l'APFCA : Politiques, défense des intérêts et coordination	
Résultats prévus (cibles)	Résultats
Harmonisation entre les politiques et les programmes nationaux et les conditions de développement régional.	Continu
Meilleur accès aux marchés fédéraux pour les entreprises de la région de l'Atlantique afin de développer la capacité industrielle de la région.	Continu
Importantes retombées industrielles et régionales pour les entreprises de la région de l'Atlantique dans le cadre des grands marchés d'approvisionnement en matériel de défense.	Continu. Exemples : Cent trente-six personnes ont assisté à des présentations sur l'approvisionnement. L'Agence a organisé une journée spéciale à la Base des forces canadiennes de Gagetown pour présenter le processus d'approvisionnement aux fournisseurs éventuels. Un plan de travail conjoint de deux ans sur la défense, l'aérospatiale et la sécurité a été établi entre l'Agence spatiale canadienne et Entreprises Nouveau-Brunswick. L'association de la défense aérospatiale du Nouveau-Brunswick a vu le jour.
Intégration des intérêts du Canada atlantique en ce qui a trait aux politiques, aux programmes, aux enjeux et aux marchés d'approvisionnement nationaux.	Continu

### Réalisations

- L'Agence a travaillé au dossier de remise de droits de douane pour le projet d'exploitation pétrolière en haute mer de Husky's White Rose, ce qui l'a amenée à travailler en étroite collaboration avec les ministères fédéraux des Finances, de l'Industrie et des Ressources naturelles.
- L'Agence a coprésidé un comité Canada – Terre-Neuve-et-Labrador sur les avantages du gaz naturel, lequel s'occupe de divers projets de recherche et de diverses mesures de développement du gaz naturel.
- En collaboration avec la *New Brunswick Salmon Growers Association*, le ministère fédéral des Pêches et des Océans (MPO) et le ministère de l'Agriculture, des Pêches

déterminer dans quelle mesure ces gens reviennent en visite dans la région par la suite. Au Nouveau-Brunswick, l'APECA a dressé un plan de développement stratégique avec l'Association touristique de la Péninsule acadienne et a élaboré une stratégie pour la Miramichi River Valley Tourism Association visant la région de Boiestown-Renous.

- L'APECA a été à l'avant-garde des efforts visant l'établissement de l'Institut d'innovation en bioressources, qui deviendra la pierre d'angle d'une grappe de recherche en bioressources au service de l'industrie axée sur le savoir à l'Île-du-Prince-Édouard. L'Institut contribuera à la découverte, au développement et à la mise en marché de composés bioactifs de grande qualité pour la santé et l'alimentation des humains et des animaux. Ces composés sont dérivés d'une multitude de bioressources renouvelables et sont basés sur des concepts de développement durable. De concert avec le Conseil national de recherches du Canada, la province de l'Île-du-Prince-Édouard et l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, l'APECA a poursuivi ses travaux de préparation d'un accord de financement basé sur un avant-projet détaillé et un plan d'affaires officiel.

- En collaboration avec Industrie Canada, l'APECA a mis au point une démarche conjointe à l'égard de l'innovation, grâce auquel un sommet sur l'innovation et l'apprentissage a eu lieu à l'Île-du-Prince-Édouard en mai 2002. Ce sommet axé sur la collectivité a fait ressortir la nécessité d'établir et de développer une grappe de bioressources dans la province.

- L'APECA a entrepris des recherches de débouchés dans les secteurs suivants :

- Évaluation de la compétitivité des petites et moyennes entreprises de la Nouvelle-Écosse, plus particulièrement de leurs démarches novatrices et concurrentielles dans les principaux secteurs d'exportation, et des conséquences pour la politique de développement régional.
- Détermination des besoins et des défis associés au développement et à l'expansion des exportations des PME en Nouvelle-Écosse.

- Un groupe de travail, composé de représentants de l'APECA, du ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture du Nouveau-Brunswick et de Pêches et Océans Canada, a été établi pour faire le suivi des mesures et des questions touchant le développement de l'industrie de l'aquaculture. Une étude des marchés de mollusques d'élevage a été entreprise, en partenariat avec la province du Nouveau-Brunswick et l'Association des conchyliculteurs professionnels du Nouveau-Brunswick.

- L'APECA a participé à une étude sur l'innovation avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Voici d'autres exemples de projets de recherches qui sont en cours ou qui sont terminés : une étude des possibilités de R.-D. dans les secteurs de l'environnement; une étude des débouchés dans le domaine du transport du gaz naturel comprimé à des marchés éloignés au Nouveau-Brunswick, et la préparation de



- L'APBCA a fait une étude sur l'impact du tourisme à Red Bay, au Labrador (centre d'interprétation de la baleine de Parcs Canada) et elle a mené un sondage auprès des participants à divers congrès qui se tiennent à Terre-Neuve-et-Labrador pour la suite.
  - L'APBCA, 50 entreprises s'étaient inscrites et plusieurs autres l'ont fait par s'inscrire au registre de fournisseurs de VBN. Grâce aux efforts de communiqué avec plus de 300 entreprises locales pour les inviter à marchés de fournisseurs parrainées par Inco/VBN, et ils ont de l'APBCA ont participé à onze séances sur le développement de relativement au projet de la baie Voisey. Au cours de l'année, des agents de la baie Voisey, et représentation fédérale au comité de coordination interministériel du projet de la baie Voisey.
  - Coordination des efforts de développement économique des Autochtones de la baie Voisey, et représentation fédérale au comité de coordination
  - Défense des intérêts auprès des intervenants afin de faire avancer le projet à l'installation de traitement qui sera construite plus tard à Argentia.
  - Nickel Corporation (VBN) afin de permettre aux entreprises locales de profiter pleinement des débouchés associés à la mine de la baie Voisey et
  - Collaboration avec le gouvernement provincial et Inco/Voisey's Bay (recherche-développement et fabrication).
  - Étude de recherche de débouchés pour le gaz naturel comprimé mer et au traitement du nickel en aval.
  - Projets d'analyse et d'acquisition de renseignements nécessaires pour obtenir des débouchés régionaux associés à l'exploitation du gaz en haute baie Voisey :
  - L'APBCA a entrepris les mesures suivantes relativement à l'industrie de l'exploitation pétrolière au large de Terre-Neuve-et-Labrador et le projet de la
- Autres activités en 2002-2003
- Une étude portant sur les possibilités en matière de recherche et les possibilités économiques de l'industrie des systèmes de transports intelligents (STI) a été réalisée à l'échelle de la région de l'Atlantique. L'étude met en lumière les forces actuelles et les possibilités futures du marché nord-américain des STI, en pleine croissance.
  - *Étude des impacts socio-économiques du micro-crédit au Canada atlantique – décembre 2002.* Le but de cette étude était de mesurer les répercussions collectives des quatre plus gros et plus anciens programmes de développement de la micro-entreprise offrant du crédit dans la région de l'Atlantique. Le rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/ibrary/reports/microcredit/autan.htm>
  - *Étude des impacts socio-économiques du micro-crédit au Canada atlantique – décembre 2002.* Le but de cette étude était de mesurer les répercussions collectives des quatre plus gros et plus anciens programmes de développement de la micro-entreprise offrant du crédit dans la région de l'Atlantique. Le rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/ibrary/reports/iiac.htm>
  - d'innovation dans la région. Le rapport est disponible au site Web de l'APBCA, à l'adresse suivante :

**Troisième objectif stratégique**  
**Politiques et programmes pertinents afin de soutenir et de promouvoir la**  
**croissance économique dans la région de l'Atlantique.**

a) Coordination de l'action des principaux intervenants visant l'établissement d'un cadre stratégique moderne pour le développement économique qui entraînera une augmentation de la productivité et une amélioration de la compétitivité.	Priorité stratégique correspondante de l'APCEA : Politiques, défense des intérêts et coordination	Résultats prévus (cibles)
		Résultats

Des assises solides pour l'action coordonnée des principaux intervenants économiques du Canada atlantique.	Justification d'une stratégie de développement économique régional qui soit digne de foi.	Sur la bonne voie. Par exemple, l'étude sur l'innovation au Canada atlantique confirme le bien-fondé de nombreuses mesures du gouvernement du Canada qui sont en place actuellement pour promouvoir l'innovation. L'étude propose également un modèle pour l'intégration des composantes du système d'innovation de la région.	Sur la bonne voie. Par exemple, l'APECA a commandé une étude intitulée <i>Voisey's Bay: Downstream Opportunities for Nickel Processing in Labrador</i> . Cette étude s'est révélée un excellent ouvrage de référence.
Information et analyses requises pour rechercher les possibilités régionales de façon stratégique.			

### Réalisations

Le volet Politiques vise la compréhension des enjeux régionaux et une prise de décisions éclairées. Pour ce faire, l'Agence fait des recherches, analyse continuellement les enjeux et les tendances, et coordonne des activités telles des tables rondes et des conférences auxquelles participent d'autres parties et intervenants.

Dans ses recherches stratégiques, l'Agence fait appel aux principaux intervenants et à divers partenaires des secteurs public et privé, de toute la région atlantique et d'ailleurs. Voici quelques exemples d'études et d'examen qu'elle a réalisés en 2002-2003 :

- *L'Innovation au Canada atlantique – mars 2003*

En partenariat avec l'Institut canadien de recherche sur le développement régional, cette étude illustre l'importance de l'innovation au Canada atlantique et souligne le rendement relativement bon des industries dans la région. Elle propose également un modèle pour intégrer les diverses composantes du système

Activité des CBDC pour 2001-2002	
• 1 251 prêts	
• 39,8 millions de dollars à l'appui des démantrements et des expansions d'entreprises	
• 3 195 emplois seront créés ou préservés grâce à l'octroi de ces prêts <sup>18</sup>	

Les besoins en capitaux des entreprises du Canada atlantique évoluent constamment, ce qui fait que les besoins des collectivités changent aussi. Afin de veiller à ce que les fonds d'investissements des CBDC soient suffisamment souples pour toujours répondre aux besoins, l'APECA a subventionné la création du Fonds d'investissement du Canada atlantique dans les entreprises locales (FICAE). Il s'agit en quelque sorte d'un service bancaire centralisé pour le fonds d'investissement des CBDC. Le FICAE a été créé en partenariat par l'APECA et l'association des CBDC de la région atlantique. L'APECA a contribué 14,1 millions de dollars au FICAE et les CBDC de l'Atlantique y ont versé la somme additionnelle de 1,5 million de dollars. En mars 2003, seize CBDC avaient des prêts impayés de 11,6 millions de dollars en provenance du FICAE.

En 2003, on a voulu évaluer dans quelle mesure les CBDC aident les collectivités des provinces de l'Atlantique à développer leurs économies et à favoriser la création de PME.<sup>19</sup> Dans l'ensemble, les résultats de l'étude sont positifs :

- Les besoins des milieux ruraux en matière d'accès aux capitaux et de conseils commerciaux continuent de se faire sentir.
- L'aide et les prêts consentis par les CBDC ont une grande incidence sur la création et la préservation d'emplois; ils permettent en outre d'accroître les revenus et aident à diversifier l'économie locale.

L'évaluation a également mis en lumière plusieurs préoccupations à aborder pour accroître l'efficacité du partenariat établi avec les CBDC sur le plan des services aux clients et aux collectivités. Ces préoccupations feront l'objet d'un plan d'action qui sera bientôt élaboré et mis en œuvre.

<sup>18</sup> Ces données sont basées sur les rapports trimestriels que d'autres CBDC fournissent à l'APECA et qui portent sur leurs investissements et le nombre d'emplois qui devrait en découler.

<sup>19</sup> Goss Gilroy Inc., *Évaluation du Programme de développement des collectivités, exécuté par les corporations de développement communautaire de l'Atlantique*, mai 2003.



d) Augmentation du nombre de prêts et d'emplois en découlant, créés et préservés dans les régions rurales grâce aux services de counselling et de financement fournis aux PME par les CBDC.	Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Développement économique des collectivités	Résultats prévus (cibles)	1 100 prêts par année pour aider à créer ou à préserver environ 2 600 emplois en zone rurale.
			Environ 10 000 demandes de renseignements et séances de counselling par année.
			Objectif dépassé : environ 10 260 demandes de renseignements.
			Objectif dépassé : 1 251 prêts approuvés.

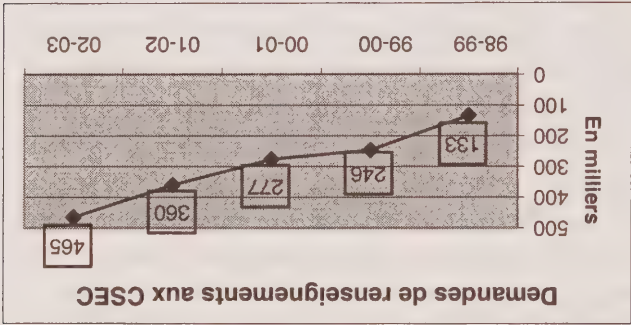
- La Société d'expansion du Cap-Breton et la Première Nation Eskasoni ont parrainé le premier Sommet Jeunes gens d'affaires des Premières nations, en juin 2002, à Sydney et à Eskasoni. Plus de 275 jeunes Autochtones, chaperons et agents du développement économique de toute la Nouvelle-Écosse y étaient. Le sommet a attiré une panoplie fort impressionnante de conférenciers, de présentateurs et de gens d'affaires réputés – locaux, nationaux et internationaux – qui sont venus parlé de trois grands thèmes : les arts et la culture, l'animation multimédia et les carrières.
- Au Nouveau-Brunswick, le CSSEC a présenté 19 séances d'orientation « Consultez-nous! » aux organismes partenaires. Ces séances interactives permettent aux CSSEC d'aider les clients à consulter Internet de façon plus efficace. En outre, 41 séances d'information ont été présentées à des groupes de clients, à des partenaires et des intervenants pour expliquer les programmes et les services de l'APECA et du CSSEC.
- Tous les sites du RSAEA ont été dotés d'une petite bibliothèque pour les entreprises, d'un ordinateur d'accès public et de matériel périphérique connexe. On y offre de la formation en informatique et de la formation sur l'exploitation des fonds de renseignements généraux sur les CSSEC et des fonds de renseignements précis sur les Autochtones. Le RSAEA permet aux Premières nations de profiter pleinement des ressources des CSSEC pour avoir accès à une mine de renseignements commerciaux, tant généraux que particuliers, afin de répondre à leurs besoins.
- Au Nouveau-Brunswick, le CSSEC a présenté 19 séances d'orientation « Consultez-nous! » aux organismes partenaires. Ces séances interactives permettent aux CSSEC d'aider les clients à consulter Internet de façon plus efficace. En outre, 41 séances d'information ont été présentées à des groupes de clients, à des partenaires et des intervenants pour expliquer les programmes et les services de l'APECA et du CSSEC.

soit au UInooweg Development Group Inc. (la seule société autochtone de financement du Canada atlantique), à la demande du comité de travail du RSAEA.

<sup>17</sup> Goss Gilroy Inc., *Évaluation des centres de services aux entreprises du Canada*, octobre 2002.

- En 2002-2003, on a terminé la mise en œuvre du Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA). Cette mise en œuvre s'est faite sous la surveillance d'un comité de travail du RSEA, dirigé par l'APECA et composé de représentants de l'APBCA, des CSEC, ainsi que des communautés autochtones (Mi'kmaq, Malécite, Innu, Inuit et métis) des quatre provinces de l'Atlantique. Le plan préconisait l'établissement de 41 sites du RSEA au Canada atlantique, visant 31 réserves, six communautés innues, inuites et métis du Labrador, et quatre centres d'amitiés autochtones (un par province, pour servir les Autochtones hors-réserve). Un site additionnel a été ajouté plus tard.
- Voici d'autres exemples de mesures prises par l'APECA pour accroître l'accès aux services gouvernementaux destinés aux entreprises.

des clients accèdent à l'information par Internet. Présentement, près de 92 % de la clientèle, soit le téléphone et le contact en personne.



Les CSEC de la région atlantique servent quelque 40 000 clients chaque année.<sup>17</sup> D'après un sondage mené auprès de la clientèle, 70 % des clients y trouvent ce qu'ils cherchent. Au cours des deux dernières années, l'interaction avec les clients a augmenté de 68 %. Auparavant, les clients préféraient deux modes de communication, soit le téléphone et le contact en personne.

Pour assurer l'accès à l'information commerciale, l'APECA utilise surtout son réseau de centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). Ces centres ont pour rôle de fournir de l'information et des pistes aux entreprises ou aux particuliers qui songent à se lancer en affaires. Pour obtenir plus de renseignements sur les CSEC ainsi que les résultats d'une récente évaluation, consulter l'Annexe A. (Voir aussi l'adresse Web suivante : [www.cbasc.org/](http://www.cbasc.org/)).

Réalisations

c) Élargissement de l'accès aux services gouvernementaux destinés aux entreprises (financement, counselling et information)	Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Développement économique des collectivités	Résultats prévus (cibles)	Résultats	Augmentation du nombre de services ou de programmes gouvernementaux accessibles au niveau local.

<sup>16</sup> Données basées sur les rapports trimestriels que les organismes de prestation de services remettent à l'APECA et qui décrivent leurs activités au chapitre des investissements.

Le Programme d'adaptation et de restructuration des pêches canadiennes a été mis en œuvre en 1999, en réponse à la fermeture de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique. Son but était de répondre aux besoins de petites entreprises rurales et d'aider les petites collectivités rurales à devenir plus autonomes en diversifiant et en élargissant leurs bases économiques. La somme de 88,5 millions de dollars a été dépensée dans le cadre du programme.

Réalisations

b) Développement autonome des collectivités et création d'emplois de substitution dans les régions touchées par la fermeture de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique – Programme d'adaptation et de restructuration des pêches canadiennes (PARPC)	Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Développement économique des collectivités	
	Résultats prévus (cibles)	Résultats
Leadschip accru des collectivités dans les secteurs liés au développement économique. Développement durable des PME et création d'emplois dans des secteurs autres que les secteurs traditionnels de la pêche et de la transformation du poisson.		
Grâce à la composante Développement économique du PARPC, l'APECA a dépensé 88,5 millions de dollars en aide aux collectivités touchées par la fermeture de la pêche du poisson de fond.		

Depuis cinq ans, plus de 2 000 prêts ont été autorisés, pour un total de 21,8 millions de dollars en aide aux jeunes entrepreneurs. Environ 80 % des prêts ont été faits à des entreprises rurales. Pour obtenir plus de renseignements sur ce programme, consulter le site Web de l'APECA : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/seed.shtml>.

En 2002-2003, le Programme de capital d'appoint de Connexion Jeunes entrepreneurs <sup>16</sup> :	
• a approuvé 382 prêts;	
• a versé 3,8 millions de dollars en aide;	
• a favorisé l'investissement d'une somme additionnelle de 7,6 millions de dollars.	

Dans toute la région de l'Atlantique, l'APECA continue de donner des prêts aux jeunes entrepreneurs dans le cadre du Programme de capital d'appoint de Connexion Jeunes Entrepreneurs. Afin d'assurer le meilleur accès possible pour les régions rurales, le programme est exécuté par les 41 Corporations de développement communautaire (CBDCC) et par six autres organismes de prestation de services en milieu urbain.



Le FISC rassemble divers promoteurs de projets – dirigeants locaux, organismes de développement régional et chambres de commerce –, et les amène à discuter des besoins et à soumettre des projets. Les bénéficiaires admissibles sont les organisations non commerciales et sans but lucratif, par exemple les municipalités, les instituts de commerce et de technologie, les associations industrielles, les associations de développement économique, les universités et autres établissements d'enseignement, les coopératives locales ou d'autres entités commerciales.

Le FISC vise les collectivités rurales et tente de les aider à adopter de nouvelles technologies, à améliorer la compétitivité de leur base industrielle, et à se doter de l'infrastructure qu'elles jugent essentielle à leur développement économique. Les projets jouissent d'un solide soutien local et peuvent inclure plusieurs activités, notamment le développement des affaires, le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'acquisition de compétences.

<b>Activités du FISC en 2002-2003 :</b>	
•	16 projets approuvés
•	43 millions de dollars de l'APECA pour des coûts de projets s'élevant à 115 millions de dollars

Le Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC) connaît un franc succès. Il s'agit d'un programme quinquennal de 135 millions de dollars annoncé en juin 2001 et conçu pour appuyer des mesures stratégiques qui aideront les collectivités à consolider leur assise économique.

- À Terre-Neuve-et-Labrador, l'APECA a établi un partenariat avec la fédération des municipalités afin de s'engager dans un dialogue sur le rôle futur des municipalités dans le développement économique des collectivités. Aux termes des dispositions contractuelles prises avec les vingt conseils de développement économique régional (CDER) de Terre-Neuve-et-Labrador, ces derniers devront faire preuve d'une plus grande imputabilité et d'une orientation plus stratégique.
- Trente-cinq ateliers de sensibilisation au développement économique des collectivités ont été présentées au personnel du DBC, aux membres des conseils d'administration, aux membres du forum de consultation et aux partenaires partout au Nouveau-Brunswick.
- Au Nouveau-Brunswick, on a terminé la transition des commissions de stratégie de trois ans dans chacun des quinze organismes, afin de mieux diriger le développement économique régional aux commissions de développement économique des collectivités, et on a implanté un processus de planification stratégique de trois ans dans chacun des quinze organismes, afin de mieux diriger le développement économique sectoriel et local.

Deuxième objectif stratégique

Possibilités économiques pour les provinces de l'Atlantique grâce au développement économique des collectivités

<p>a) Création de collectivités autosuffisantes et économiquement viables grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels</p>	<p>Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Développement économique des collectivités (DEC)</p>	<p>Résultats prévus (cibles)</p>	<p>Résultats</p>
<p>Recours accru à la planification locale intégrée. Sur la bonne voie</p> <p>Augmentation des possibilités de développement économique par l'entremise du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC).</p> <p>400 prêts par année consentis aux jeunes entrepreneurs par l'entremise du Programme de capital d'appoint de Connexion Jeunes entrepreneurs.</p>			

### Réalisations

Le Développement économique des collectivités est une composante importante de la stratégie de développement régional du gouvernement fédéral. Au Canada atlantique, l'exécution de la stratégie relève de l'APECA. L'Agence travaille avec des partenaires régionaux et locaux à l'édification de la capacité des collectivités de planifier et de réaliser des possibilités viables et durables de développement économique. Grâce à ces efforts, l'Agence appuie les collectivités rurales viables pour les aider à profiter pleinement des possibilités de développement économique.

L'Agence continue de collaborer avec 52 organismes régionaux de développement économique de tout le Canada atlantique, dont 46 sont en milieu rural. Chaque année, l'APECA verse entre six et sept millions de dollars.

Les organismes régionaux de développement économique sont des organismes privés sans but lucratif, dotés d'un conseil d'administration local. Chacun doit élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques et opérationnels concertés pour une région précise de la province. D'importants progrès ont été réalisés au cours de la dernière année, comme en témoignent les exemples suivants :

rural.<sup>15</sup> Pendant l'exercice 2002-2003, 553 PME ont reçu de l'aide dans le cadre du PDE, aide qui s'élevait à 82,6 millions de dollars.

La dernière évaluation du PDE a révélé que les 814 millions de dollars qu'il avait versés, dont près des trois-quarts étaient sous forme d'aide directe aux PME, ont eu une très forte incidence sur le rendement des PME et sur l'économie de la région en général. Voici quelques conclusions de cette étude :

- Entre 1994 et 1998, la croissance de l'emploi au sein d'entreprises subventionnées par le PDE, toutes les industries confondues, a été près de quatre fois plus rapide (62,9 %) que celle des entreprises non subventionnées (16,2 %).
- Pendant la même période, la modification en pourcentage dans la masse salariale des entreprises appuyées par le PDE était de six fois supérieure à celle des entreprises non appuyées (10,6 %).
- Soixante-neuf pour cent des entreprises subventionnées par le PDE étaient toujours en affaires après trois ans. Ce taux de succès est deux fois plus élevé que pour les entreprises n'ayant pas reçu d'aide du PDE.

Le rapport d'évaluation se trouve au site Web de l'APECA, à l'adresse : [www.aocoa-apeca.gc.ca/f/library/audit/busdevprog.shtml](http://www.aocoa-apeca.gc.ca/f/library/audit/busdevprog.shtml)

---

<sup>15</sup> APECA, *Évaluation du Programme de développement des entreprises de l'APECA*, février 2003.



<sup>14</sup> CFO Sustainability Group, *The Changing Banking Environment in Atlantic Canada and Effects on the SME Market & the Economy in General*, novembre 2002.

Le Programme de développement des entreprises (PDE) est le principal outil qu'utilise l'Agence pour aider les entreprises à assumer les risques plus élevés liés aux activités commerciales au Canada atlantique. Depuis sa création en 1995, le PDE a été associé au démarrage d'au-delà de 800 nouvelles entreprises au Canada atlantique, surtout en milieu économique au Canada atlantique, où le financement d'activités commerciales est plus difficile à obtenir qu'ailleurs au pays. Depuis dix ans, les banques à charte ont fermé 16 % de leurs succursales dans la région<sup>14</sup>.

L'accès aux capitaux demeure un élément essentiel de tout effort de développement

Réalisations

f) Création d'emplois, démarrage d'entreprises et projets d'expansion grâce au fait que les PME de la région de l'Atlantique ont accès aux capitaux et à l'information	Priorité stratégique correspondante de l'APPECA : Accès aux capitaux et à l'information	Résultats prévus (cibles)	Résultats
		<p>Aide fournie à 450 PME du Canada atlantique pour créer de l'emploi, engendrer de nouvelles ventes et de nouveaux démarrages d'entreprises et accroître les activités.</p> <p>Dans le cadre du Programme de services-conseils (PSC) élargi, augmentation des services de conseil ou d'encadrement, de perfectionnement des compétences ou d'amélioration de produits, et des initiatives correspondant aux priorités stratégiques en matière de commerce et d'innovation.</p> <p>Réinvestissement des prêts remboursés (environ 50 millions de dollars par année) dans des démarrages ou des expansions de PME au Canada atlantique.</p>	<p>Sur la bonne voie. Environ 3,4 millions de dollars (une hausse de 17 % par rapport à 2001-2002) ont été versés pour 938 mesures prévues au PSC, dont environ 64 % visait des activités de conseil ou d'encadrement, de perfectionnement des compétences ou d'amélioration des produits ainsi que des projets précis correspondant aux priorités stratégiques du commerce et de l'innovation.</p> <p>Résultat cible dépassé. Environ 55,3 millions de dollars ont été obtenus grâce au remboursement de prêts pendant l'année. Ces montants seront réinvestis.</p>

Part de visiteurs outre-mers au Canada atlantique									
Visites et dépenses au Canada									
	2000		2001			2000		2001	
	Visites	\$	Visites	\$		Visites	\$	Visites	\$
Royaume-Uni	5,6 %	4,5 %	6,8 %	5,5 %	6,4 %	5,2 %			
Allemagne	8,7 %	7,5 %	7,8 %	8,9 %	8,3 %	8,1 %			
Japon	1,7 %	1,6 %	1,8 %	1,9 %	2,2 %	2,0 %			
Source : Enquête sur les voyages internationaux de Statistique Canada									

suscité 315 000 demandes de renseignements et la venue de 70 000 groupes de visiteurs qui ont dépensé environ 84,6 millions des dollars pendant leur séjour au Canada atlantique. Si l'on compare ces résultats à la période de 1997 à 2000, toujours par rapport aux activités prévues au PITCA, les demandes de renseignements ont augmenté de 90 %, les groupes de visiteurs ont augmenté de 94 % et les recettes ont plus que doublé (160 %).

La campagne de publicité dans les médias américains démontre bien l'efficacité du PITCA pour ce qui est des dépenses supplémentaires engendrées dans le domaine du tourisme. Entre 2000 et 2003, la campagne menée auprès des Américains a

Le Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique fait partie intégrante des programmes de marketing outre-mer de la Commission canadienne du tourisme (CCT). Deux images de marque, surtout, sont développées selon le marché visé : la « Côte Est du Canada » en Europe, et « Canada atlantique, où commence le Canada », au Japon. Ces activités de marketing ont fait multiplier les visites et les recettes en provenance des marchés cibles d'Europe et d'Asie-Pacifique. La part des visites en provenance du Royaume-Uni dans les provinces a augmenté de 14 % tandis que la part des dépenses des visiteurs en provenance du Royaume-Uni au Canada a augmenté de 16 %. Même si la portion de visiteurs allemands de la région vers des destinations canadiennes a chuté de 4,6 %, les revenus ont augmenté de 8 %. La région atlantique a également enregistré une augmentation de 29 % de sa part de visiteurs du Japon vers des destinations canadiennes et une augmentation de 25 % des dépenses des visiteurs du Japon.

Initiative de marketing du tourisme en Atlantique - 2002	
Demandes de renseignements	175 000
Groupes de visiteurs	48 000
Recettes	46 000 000 \$
Rendement des investissements	10,33 \$
Source : Rapport de conversion sur l'IMTA	

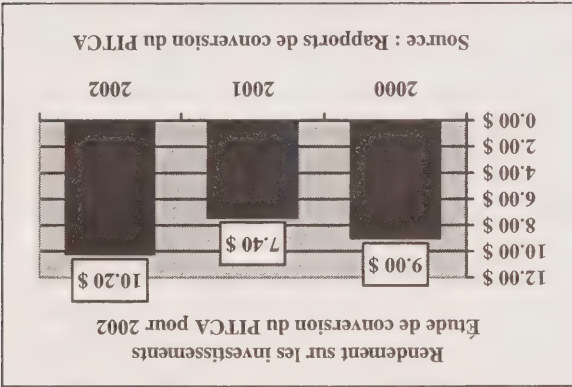
3,75 millions de dollars. Les partenaires de l'industrie touristique et des provinces ont absorbé le reste, soit 1,25 million de dollars.

L'Initiative de marketing du tourisme en Atlantique (IMTA) a beaucoup aidé l'industrie du tourisme du Canada atlantique à atténuer l'impact de la tragédie du 11 septembre 2001. L'IMTA était une campagne publicitaire unique ciblant les voyageurs d'agrement en Ontario et au Québec. L'IMTA a été dotée d'un budget de cinq millions de dollars puisé dans le Programme de développement des entreprises de l'APÉCA. L'Agence a investi 75 % de la somme requise, ou

À l'île du Cap-Breton, l'APBCA a investi près de trois millions de dollars en 2002-2003 pour améliorer la qualité globale du produit touristique et prolonger la saison touristique. À titre d'exemple, elle a financé le Festival international des couleuvres celtiques et le projet de réaménagement du terminal portuaire de Sydney. Le Festival des couleuvres celtiques attire des visiteurs de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada ainsi que de 18 pays. Il injecte chaque année cinq millions de dollars dans l'économie locale.

Ailleurs en Nouvelle-Ecosse ainsi qu'au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard, l'APBCA continue de favoriser l'expansion de l'industrie touristique en finançant l'amélioration des lieux d'hébergement, en établissant des attractions culturelles et patrimoniales et en entreprenant d'autres activités de développement et de marketing. Les efforts se poursuivent pour améliorer la qualité des produits touristiques du Canada atlantique, mettre au point des plans de marketing de toute la région atlantique, établir la réputation du Canada atlantique comme destination de choix et enfin appuyer les études de marché qui permettent de recueillir des renseignements commerciaux.

Le Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique (PITCA) a été mis sur pied en 1994 par suite d'un effort concerté entre les quatre provinces de l'Atlantique, leurs industries touristiques respectives et le gouvernement fédéral. On dit de ce partenariat qu'il est un solide exemple des incidences positives qu'une collaboration entre le gouvernement fédéral, les provinces et l'industrie peut avoir sur l'économie de la région de l'Atlantique. Depuis sa création, le Partenariat a permis l'exécution de trois projets consécutifs pour promouvoir les quatre provinces de l'Atlantique comme destinations touristiques de choix sur d'importants marchés internationaux, notamment les États de la Nouvelle-Angleterre et du centre du littoral de l'Atlantique (Mid-Atlantic), les États-Unis, le Royaume-Uni, les pays d'Europe de langue allemande et le Japon. À titre d'exemple du succès de la campagne menée auprès des médias américains, grâce au PITCA, chaque dollar dépensé en annonces dans les médias en 2002 a entraîné un rendement moyen de 10,20 \$ en dépenses réalisées dans le secteur touristique.





Le développement du tourisme est un aspect primordial de l'économie de la région de l'Atlantique. Comme secteur économique, le tourisme offre d'importantes possibilités de création de richesses et d'emplois et il mise sur les forces régionales déjà manifestes, notamment la beauté du littoral et les paysages ruraux du Canada atlantique.

Réalisations

Utilisation plus efficace des ressources du gouvernement du Canada et d'autres partenaires à la faveur des politiques, de la défense des intérêts et de la coordination	Sur la bonne voie. On a fait valoir la nécessité de mettre l'accent sur la qualité et sur l'élaboration et la diffusion à grande échelle de normes et de points de repère (évaluations surprises, pratiques exemplaires, et programmes de certification et classement des installations et formation du personnel). Tenue de séances de présentation et d'information pour partager le fruit de recherches et l'information commerciale sur les produits et les débouchés éventuels ainsi que sur les obstacles. Partage de possibilités dans le secteur touristique avec les partenaires éventuels (groupes de l'industrie, associations, ministères provinciaux, et autres). Planification stratégique à long terme dans l'industrie touristique par l'entremise de partenariats privés et publics.	Sur la bonne voie. Réussite du Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique (PTTCA) et d'autres partenariats de marketing sur des marchés cibles à l'échelle nationale et internationale.
Promotion directe du Canada atlantique comme destination de choix pour les touristes canadiens et étrangers		

Le développement du tourisme est une grande priorité à Terre-Neuve-et-Labrador. Vu l'absence de possibilités dans les pêches ou les autres secteurs de l'industrie primaire, le tourisme est devenu une solution de rechange pour bon nombre de régions rurales de la province. En 2002-2003, l'APECA a appuyé 138 projets touristiques dans la province, versant 14,7 millions de dollars à l'égard des projets dont le coût total s'élevait à 26,6 millions de dollars. L'Agence a surtout misé sur l'amélioration des pôles d'attraction touristique à certains endroits stratégiques, en aidant les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits et en appuyant des activités de marketing.

<i>Estimation de l'incidence du tourisme sur l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador</i>
Chaque tranche de 10 000 visiteurs additionnels provenant de l'extérieur de la province se traduit par des dépenses de l'ordre de 6,2 millions de dollars, la création de 500 emplois saisonniers et l'augmentation de 4,4 millions de dollars du PIB.
Aujourd'hui, le tourisme contribue pour environ dix millions de dollars par année en revenus gagnés dans l'économie de la péninsule Great Northern (7,8 % de tous les salaires). L'industrie touristique contribue pour 20 % des emplois dans la région.
Source : Direction des politiques et de la coordination de l'APECA

e) Augmentation de la rentabilité, des investissements et des salaires dans le secteur touristique donnant lieu à des produits de meilleure qualité susceptibles d'être exploités au cours de saisons plus longues.

Priorité stratégique correspondante de l'APFCA : Tourisme	
Résultats prévus (objectifs)	Résultats
<p>Promotion des investissements et du tourisme pour des produits et des secteurs géographiques stratégiques</p>	<p>Sur la bonne voie. Approche panatlantique coordonnée pour développer et promouvoir quatre nouveaux produits touristiques sur des marchés à créneaux : attractions haut de gamme, produits pour les voyageurs, tourisme d'aventure à l'extérieur et stations balnéaires, et trois produits touristiques existants : bateaux de croisière, écosystèmes et écomusées.</p>
<p>Conversion des activités traditionnelles fondées sur les ressources au tourisme dans les collectivités présentant des avantages concurrentiels viables</p>	<p>Sur la bonne voie. Un modèle fonctionnel de sélection et d'encadrement des collectivités touristiques durables, basé sur le programme de tourisme durable de Bouctouche, a été mis au point et appliqué à sept collectivités touristiques du Canada atlantique. Le projet de Bouctouche a fourni l'élan, l'énergie et les outils nécessaires pour que les collectivités participantes puissent établir des pratiques de tourisme durable. Les collectivités participantes sont rendues à diverses étapes dans la recherche d'occasions (élaboration de plans d'action, analyse FFO, énoncé de vision, embauche de personnel à plein temps, demandes de financement de produits, nouvelle infrastructure, et autres).</p>
<p>Accent placé davantage sur les produits qui croissent en qualité, en productivité, en rendement et en attrait</p>	<p>Sur la bonne voie. Les mesures prises ont permis d'améliorer la qualité des produits, le classement/la cote des installations d'hébergement; augmenter le prix moyen des chambres et les revenus qu'elles génèrent; de proposer davantage de chalets de qualité supérieure sur le bord de l'eau, d'auberges campagnardes historiques et de terrains de camping; et d'accroître les connaissances des exploitants touristiques afin qu'ils créent des produits de qualité et en demande.</p>
<p>Augmentation du nombre de visiteurs pendant les périodes creuses de l'année; impact plus grand sur davantage de marchés; accroissement des recettes tirées du tourisme d'exportation de services</p>	<p>Sur la bonne voie. D'après les statistiques provinciales sur le tourisme, les dépenses en tourisme au Canada atlantique ont atteint 3,17 milliards de dollars en 2002, soit une hausse de 14 % par rapport aux indicateurs de l'année précédente.</p>

origines des IED au Canada atlantique, du point de vue sectoriel et géographique. Cette étude a permis à l'Agence de perfectionner son analyse en marketing afin d'attirer davantage d'IED et de multiplier les grappes industrielles. Il est possible de consulter l'étude à l'adresse Internet suivante : [www.apecc-econ.ca](http://www.apecc-econ.ca).

- Plusieurs outils de marketing connexes ont été produits et distribués à plus de 200 conseillers du MAECI en poste à l'étranger, à 500 sélecteurs de lieux d'investissement et à d'autres personnes-ressources clés. Parmi ces outils, il faut mentionner le Profil du milieu des entreprises du Canada atlantique, les profils des secteurs de l'énergie et de la biotechnologie, des cartes CD-Rom sectorielles sur les affaires électroniques, et le lancement des nouvelles pages Web de l'APBCA qui traitent d'investissement (voir <http://www.acoa.gc.ca/investir/>).
- À l'Île-du-Prince-Édouard, l'APBCA a établi des buts de communication, des outils de promotion et des brochures dans le cadre d'*Invest P.E.I.*, et on a tenu des réunions avec des investisseurs éventuels dans la région de New York et du New Jersey.

- L'Agence a terminé la première étape de sa campagne publicitaire écrite dans les revues *Forbes*, *Fortune*, *Fortune Small Business*, *Money*, *Inc.*, et *Business Week* pour les marchés de New York, de Washington, d'Atlanta et de Boston. La série publicitaire a été produite sous le thème « Le Canada atlantique – Un des meilleurs endroits pour faire du commerce » et elle avait pour but de sensibiliser les investisseurs aux attraits de la région.

- Encore une fois, des activités de promotion des investissements ont été intégrées aux missions commerciales d'Équipe Canada atlantique à New York. On a organisé notamment une série de réunions et de tables rondes visant à mettre en valeur les attraits du Canada atlantique auprès des avocats de société, des sélecteurs de lieux d'investissement, des chefs d'entreprise et des dirigeants du secteur de l'énergie. Pour obtenir plus de renseignements, consulter le site Web suivant : [http://www.teamcanadaatlantic.com/tca/f\\_index.asp](http://www.teamcanadaatlantic.com/tca/f_index.asp).



- L'Agence continue de superviser plusieurs projets d'investissement visant toute la

région par l'entremise du Comité de coordination des investissements dans l'Atlantique (CCIA). Ce comité veut favoriser une coopération et une coordination accrues des efforts pour attirer des investissements étrangers directs dans la région. Il est coprésidé par l'Agence et ses membres incluent notamment les directeurs des services d'investissement des quatre gouvernements provinciaux, ainsi que des dirigeants d'Industrie Canada et des Partenaires pour l'investissement au Canada. Voici des exemples de mesures qui ont été couronnées de succès en 2002-2003 :

- *The Relocation Summit 2002*, importante conférence sur le développement qui s'est tenue à Washington, D.C., a attiré des participants de toute la région de l'Atlantique. Chaque représentant a assisté à une quinzaine de rencontres officielles avec des hauts dirigeants d'entreprises qui avaient fait part de leurs plans d'expansion. Plusieurs pistes sont toujours à l'étude.

- En même temps qu'avait lieu la 34<sup>e</sup> conférence annuelle de l'Association CCIA était l'hôte de la réunion annuelle des agents des investissements des États-Unis organisée par le ministère des Affaires étrangères. La réunion a permis de vanter aux agents les possibilités du Canada atlantique et de leur expliquer tout ce qui s'y fait en matière d'investissements. Outre les exposés présentés par les partenaires du CCIA, trois entreprises américaines qui font affaire au Canada atlantique ont témoigné des bienfaits de l'IED.

- Des voyages d'information à Terre-Neuve-et-Labrador et en Nouvelle-Ecosse, à l'intention des trois sélectionneurs de lieux d'investissement, ont été organisés.

- Par l'entremise du réseau du CCIA, l'APECA a diffusé des renseignements, des résultats de recherches et des tuyaux en matière d'investissement à ses partenaires provinciaux.

- Le placement d'un agent des investissements de l'APECA auprès de Partenaires pour l'investissement au Canada, au début de 2003, continue d'être un précieux atout pour les deux organismes en les aidant dans leurs activités et responsabilités respectives en matière d'investissement, y compris les missions d'Équipe Canada atlantique.

- Le Conseil économique des provinces de l'Atlantique (CEPA) a terminé la deuxième étape de l'étude des IED commandée par l'APECA au début de 2003. Intitulée *Profil des sociétés étrangères au Canada atlantique*, cette étude est avant tout une base de données sur les IED dans la région qui servira à retracer les

Voici quelques exemples des efforts déployés par l'APECA pour sensibiliser davantage les investisseurs étrangers, et accroître les partenariats provinciaux et fédéraux en matière de développement de l'investissement afin d'attirer de nouveaux IED au Canada atlantique.

Reconnaissant l'importance de l'IED comme force agissante de la croissance économique, l'APECA mise sur la recherche d'investissements, la sensibilisation et la promotion, la recherche et la mise en valeur de possibilités et de renseignements sur les investissements et la création de partenariats. Sa stratégie est basée sur une étroite collaboration avec les quatre provinces de l'Atlantique, Partenaires pour l'investissement au Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et Industrie Canada.

Les possibilités de croissance économique de la région de l'Atlantique à la faveur d'investissements étrangers sont énormes. L'investissement étranger direct (IED) crée des emplois et produit des recettes, il renforce l'infrastructure économique et crée la masse critique industrielle qui s'avère essentielle au succès dans une économie mondialisée.

d) Accroissement des investissements étrangers directs (IED) dans la région de l'Atlantique			
Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Investissements			
Résultats prévus (objectifs)		Résultats	
Augmentation des investissements des entreprises, des sources de renseignements et des investissements potentiels en renforçant les partenariats dans le domaine des investissements.		Sur la bonne voie	Sur la bonne voie
Collecte de renseignements généraux sur la région en tant que lieu d'investissement possible et présentation du profil de la région dans le cadre de missions d'investissement. Détermination et analyse des principaux facteurs qui incitent les entreprises étrangères à investir au Canada atlantique et préparation de documents d'information ou d'outils de sensibilisation.		Sur la bonne voie	Sur la bonne voie

- L'Agence a également appuyé la mise au point de stratégies provinciales visant les cinq secteurs suivants : les produits du bois à valeur ajoutée à l'Île-du-Prince-Édouard, la construction navale et l'environnement à Terre-Neuve-et-Labrador, l'apprentissage électronique en Nouvelle-Écosse, et la métallurgie au Nouveau-Brunswick. En outre, on est à mettre en œuvre des stratégies d'exportation pour les secteurs du pétrole et du gaz, de l'aérospatiale et de la défense en Nouvelle-Écosse.

Nouvelle-Angleterre à la fin de l'année scolaire. Depuis la création du programme en 1995, 103 PME, 334 étudiants, trois universités et un collège y ont pris part. À titre de partenaires, ces groupes ont travaillé main dans la main pour améliorer le potentiel d'exportation des entreprises néo-brunswickoises, et perfectionner les compétences des futurs agents de commerce et conseillers commerciaux.<sup>11</sup>

- L'Agence a mené à terme plusieurs projets dans le domaine du perfectionnement des compétences en commerce en 2002-2003.

- En Nouvelle-Ecosse, l'APECA a organisé neuf ateliers d'information sur les exportations dans trois régions rurales. Les sujets traités étaient le marketing international, le financement des exportations et la logistique du commerce. En tout, 142 participants – exportateurs potentiels et chevronnés – ont pris part à ces séances; 57 % ont dit que les ateliers leur avaient permis de cerner des possibilités en matière d'exportation ou d'accroître leur part de marché.<sup>12</sup> Outre ces ateliers, quinze séances de sensibilisation au commerce ont été données à 150 dirigeants communautaires et gens d'affaires qui ont dit avoir mieux compris les rouages des programmes et services d'exportation.<sup>13</sup>

- À l'Île-du-Prince-Édouard, 45 participants ont assisté aux ateliers de sensibilisation au commerce (Série pour réussir dans l'exportation) organisés par l'Agence. À Terre-Neuve-et-Labrador, 30 exportateurs éventuels ont assisté à des séances de formation et de sensibilisation parrainées par l'APECA.
- Au Nouveau-Brunswick, l'Agence a organisé 70 séances individuelles de consultation sur le commerce, trois séances de formation de plusieurs jours et dix séances de sensibilisation au commerce, avec la participation de 307 PME.

- L'aide offerte par l'APECA aux PME du Canada atlantique a contribué à l'augmentation du nombre de nouveaux exportateurs. Au cours des cinq dernières années, l'Agence a aidé plus de 400 entreprises à se lancer dans les exportations.
- L'APECA continue de promouvoir la création de partenariats, le consensus et les « grappes de compétences » dans des secteurs présentant un fort potentiel sur les marchés étrangers et de dresser des plans pouvant servir à intensifier les activités d'exportation dans les principaux secteurs de croissance. Cette année, avec l'aide consentie dans le cadre de l'EPCE, deux stratégies d'exportation visant l'ensemble de la région atlantique ont été mises au point pour les secteurs des technologies de l'information et des produits de plastique.

<sup>11</sup> Communiqué de l'APECA, le 24 avril 2003.

<sup>12</sup> APECA, Évaluation de la série d'ateliers sur le succès de l'exportation, mars 2003.

<sup>13</sup> APECA, PCICA – Rapport final et liste de participants, octobre 2002.



- atlantique à l'adresse suivante : <http://www.teamcanadatlantic.com/tca/index.asp>
- L'APECA a également organisé une mission commerciale panatlantique à la International Boston Seafood Show. Huit entreprises des provinces de l'Atlantique ont participé aux diverses activités prévues, notamment l'exposition de fruits de mer, les réunions d'affaires et les activités de réseautage. La mission a donné de bons résultats : 24 clients potentiels ont été identifiés, trois entreprises ont signalé des ventes à court terme d'une valeur inférieure à 100 000 \$, et deux entreprises ont déclaré des ventes à court terme d'une valeur de 100 000 \$ à 500 000 \$.
- Ces mesures panatlantiques ont eu des retombées économiques directes pour la région de l'Atlantique, en faisant augmenter les ventes à l'exportation ainsi que la visibilité des produits et services du Canada atlantique sur les principaux marchés américains et européens :
- Une mission commerciale de l'Île-du-Prince-Édouard à Dublin, en Irlande, a également porté fruits. L'Équipe commerce Île-du-Prince-Édouard, l'APECA et ses partenaires fédéraux et provinciaux ont organisé la mission avec huit entreprises de l'Île afin d'étudier toutes les possibilités de commerce et d'exportation qu'offre ce pays qui connaît la plus forte croissance de toute l'Europe. La mission entraînera des recettes de plus de 4,6 millions de dollars au cours des deux prochaines années, ainsi que la création de 35 emplois grâce aux affaires conclues pendant cette mission.
  - Toujours en 2002, le Programme de stages dans le domaine de l'exportation pour les diplômés en commerce a été lancé dans le cadre du PICA. Exécuté dans toutes les provinces de l'Atlantique avec la collaboration des établissements d'enseignement postsecondaire, le programme aide des étudiants universitaires ayant terminé leur formation théorique dans un domaine lié au commerce à se placer chez des entreprises exportatrices qui cherchent à prendre de l'expansion. Au cours de l'exercice 2002-2003, 18 diplômés sont entrés au service d'entreprises du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador. Il y aura des jumelages en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard pour la première fois au cours du prochain exercice. Grâce à ce programme, l'APECA offre à des étudiants de la région atlantique une expérience pratique et concrète du monde des affaires et aux PME de la région d'accroître leurs exportations grâce à des ressources spécialisées.
  - Le Programme de partenariat sur l'exportation au Nouveau-Brunswick continue de jouer d'un franc succès. Trois séances de sensibilisation ont eu lieu à divers établissements d'enseignement partout dans la province. Dix entreprises ont été jumelées avec dix étudiants en marketing, qui les ont aidées dans le domaine du développement des exportations tout au long de l'année universitaire. Cette collaboration s'est soldée par une mission commerciale conjointe en

Étant l'un des principaux moteurs de la croissance économique au Canada, l'exportation engendre des recettes, stimule l'activité commerciale et crée de l'emploi. Sa proximité aux riches marchés américains ainsi que l'augmentation de biens et services exportables, axés sur le savoir et à valeur ajoutée, font que le Canada atlantique est particulièrement bien placé pour accroître ses exportations.

S'il est vrai que les entreprises de la région profitent de plus en plus de ces possibilités, il reste qu'il y a encore moins de 5 % des PME des provinces de l'Atlantique qui exportent.<sup>10</sup>

Pour accroître le nombre de PME exportatrices au Canada atlantique, l'APECA – avec la collaboration de ses partenaires – multiplie les efforts pour améliorer le rendement global de la région au chapitre des exportations, soit sensibiliser les PME à l'importance des exportations comme stratégie de croissance, promouvoir et appuyer l'acquisition de compétences chez les conseillers en affaires et les entreprises qui exportent déjà ou qui ont du potentiel, faciliter l'accès au financement pour les PME et les associations industrielles et commerciales, et acquérir une connaissance plus solide des besoins en matière de développement des exportations de la région ainsi que des capacités d'exportation par secteur.

Le rôle de l'Agence a été renforcé davantage par l'introduction de la composante Commerce, de 54 millions de dollars, du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA) en 2002. Quant au Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique (PCICA), il a permis à l'Agence d'entreprendre, à l'échelle de toute la région atlantique et à l'échelle de chaque province, diverses activités de développement du commerce qui misent sur les partenariats créés, notamment les missions d'Équipe Canada atlantique, les stratégies sectorielles d'exportation, ainsi que les stages en commerce et les stages de perfectionnement des compétences.

- L'Agence continue de mettre l'accent sur les missions commerciales panatlantiques visant les marchés américains et européens. Exemples :

- En s'inspirant du succès des cinq précédentes missions commerciales à Atlanta et à Boston, l'APECA a organisé deux missions d'Équipe Canada atlantique à New York, en mai et en novembre 2002. Dirigées par le ministre d'État à l'APECA et les quatre premiers ministres des provinces de l'Atlantique, de même que leurs ministres respectifs responsables du commerce, ces missions regroupaient un total de 77 entreprises du Canada atlantique qui ont pris part à plus de 550 réunions avec des compagnies américaines dans la zone des trois États (New York). Les résultats du sondage indiquent 14,95 millions de dollars en ventes prévues et la création de 135 emplois au cours des deux prochaines années. Il y a d'autres renseignements sur les missions commerciales d'Équipe Canada

<sup>10</sup> Statistique Canada, *Registre des exportations et registre des affaires*, 2003.

Des recherches démontrent que les investissements de l'APECA portent leurs fruits. Elles démontrent également qu'il y a un lien entre l'exposition à l'entrepreneuriat en bas âge et le démarrage d'une entreprise plus tard dans la vie. Par exemple, selon les recherches, un jeune sur quatre qui exploite actuellement une entreprise au Canada atlantique a suivi des cours portant sur le démarrage d'une entreprise au niveau secondaire.<sup>8</sup> En outre, 44 % des jeunes entrepreneurs ont suivi des cours d'entrepreneuriat de niveau postsecondaire. Si on leur demande ce qui serait le plus utile aux jeunes qui se lancent en affaires, les jeunes entrepreneurs mentionnent tous des secteurs d'activités déjà appuyés par l'APECA et ses partenaires. De même, un nombre important de jeunes entrepreneurs interrogés (69 %) mentionnent les programmes et l'information du gouvernement comme facteurs importants influant sur le choix de carrière.<sup>9</sup>

c) Augmentation du nombre de PME engagées dans une activité d'exportation; accroissement du nombre de PME prêtes à exporter; accroissement des ventes des exportateurs actuels sur un ensemble diversifié de marchés.	
Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Commerce	
Résultats prévus (objectifs)	Résultats
Augmentation du nombre d'exportateurs potentiels disposés à exporter et à acquérir les compétences de base nécessaires (300 par an).	Résultat cible dépassé (590 exportateurs potentiels).
Augmentation du nombre de nouveaux exportateurs (80 par an).	85 % de l'objectif atteint.
Elaboration et mise en œuvre de stratégies sectorielles d'exportation (deux par an).	Résultat cible dépassé : deux stratégies sectorielles atlantiques et cinq stratégies sectorielles provinciales élaborées. En outre, deux stratégies provinciales ont été mises en œuvre.
Information et compétences nécessaires pour permettre aux exportateurs actuels de nouveaux marchés d'exportation (100 par an).	Résultat cible dépassé (102 exportateurs existants).
Aide aux exportateurs actuels pour qu'ils se trouvent de nouveaux marchés d'exportation (40 par an).	Résultat cible dépassé: 46

<sup>8</sup> Corporate Research Associates Inc., *Étude sur l'entrepreneuriat chez les jeunes de 15 à 19 ans dans la région de l'Atlantique*, 2001.

<sup>9</sup> Idem.



- Le but de promouvoir une culture entrepreneuriale et de permettre aux gens de tracer leur propre avenir au Canada atlantique grâce à l'entrepreneursip.
- Présentation de l'entrepreneursip comme choix de carrière pour les jeunes. Par exemple, grâce à un partenariat conclu avec la CBC, de jeunes entrepreneurs sont régulièrement les vedettes de la populaire émission de télé pour les jeunes *Street Cents*. De jeunes entrepreneurs francophones sont également présentés dans une série de capsules diffusées dans divers médias, particulièrement à la télévision de Radio-Canada au Canada atlantique.
- Collaboration avec les conseils scolaires pour l'élaboration du projet « Le développement économique régional et les écoles ». Soixante-douze modules ont été élaborés pour permettre aux élèves de niveau secondaire d'explorer les possibilités entrepreneuriales de leur économie locale.
- Engagement d'un partenariat avec Jeunes entreprises pour permettre à 3 700 étudiants d'apprendre ce qu'il faut savoir pour être entrepreneur et de mettre en pratique efficacement leurs compétences entrepreneuriales.
- Poursuite du programme *Business Builders*, qui a permis à 100 élèves âgés de 8 à 16 ans d'apprendre les principes élémentaires de l'entrepreneursip et de la création d'une entreprise.
- Continuation du travail visant à permettre aux jeunes Autochtones d'explorer l'entrepreneursip. Diverses activités ont été organisées, notamment l'ouverture d'un centre *Open for Business* pour les jeunes (il y a huit centres du genre au Canada atlantique) de la collectivité d'Esksasoni, au Cap-Breton. De tels centres sont souvent un élément catalyseur pour d'autres activités connexes. Par exemple, une série d'ateliers sur l'entrepreneursip a été organisée, par l'intermédiaire du centre *Open for Business* d'Esksasoni, pour cinq collectivités autochtones au Cap-Breton.

Il est encourageant de constater de tels résultats, car selon les recherches actuelles, 21 % des jeunes du Canada atlantique âgés de 18 à 34 ans songent à se lancer en affaires d'ici deux ans.<sup>7</sup> Des statistiques comparables obtenues il y a une dizaine d'années indiquaient un taux de 13 %, ce qui représente une croissance considérable du nombre de jeunes gens intéressés par l'entrepreneursip.

Par la force des choses, l'engagement de l'APBCA à l'égard de la promotion de l'esprit d'entreprise chez les jeunes est un travail de longue haleine. Par exemple, il faudra sans doute attendre plusieurs années avant de constater les retombées économiques de l'exposition des élèves de niveau secondaire à l'entrepreneursip, c'est-à-dire le temps qu'ils aient terminé leurs études et décidé de lancer leur entreprise, créant ainsi des emplois dans la région.

<sup>7</sup> Corporate Research Associates Inc., *Sondage Omnibus de l'Atlantique*, février 2003

- ProfilLearn – Grâce à un partenariat conclu avec le Groupe de formation Nouveau-Brunswick inc., près de 1 200 gens d'affaires ont participé à des ateliers portant sur divers aspects de l'exploitation et du développement d'une entreprise. Cela représente une augmentation de 32 % du taux de participation enregistré deux ans plus tôt. Bien sûr, ce qui importe vraiment, c'est de savoir si de tels ateliers aident vraiment les participants à améliorer leurs entreprises. Les commentaires des participants sont encourageants, puisque 87 % d'entre eux estiment qu'ils seront en mesure d'utiliser « toujours » ou « souvent » l'information qui leur est présentée, et 95 %, qu'ils aimeraient participer à d'autres séances. C'est donc que les entrepreneurs du Canada atlantique souhaitent continuer à améliorer leurs compétences en affaires.
- Un cours offert en français dans Internet sur l'entrepreneuriat et la gestion d'une PME grâce à une association avec certains collèges communautaires. Bien qu'il s'agisse d'une mesure récente, non moins de 40 personnes de la région de l'Atlantique se sont inscrites. L'accès en ligne à une formation de ce genre sur le perfectionnement des compétences en affaires est tout particulièrement important pour les personnes vivant en milieu rural, où il est parfois plus difficile d'obtenir de la formation. Pour plus de renseignements, consulter le site Web suivant : [dieppeweb.ccnb.nb.ca/](http://dieppeweb.ccnb.nb.ca/)
  - Conférences à l'intention des femmes d'affaires tenues à Terre-Neuve-et-Labrador et à l'Île-du-Prince-Édouard. Des telles activités sont essentielles pour permettre à divers groupes d'entrepreneurs de se réunir dans le but de perfectionner leurs compétences en affaires, d'établir des réseaux et de trouver des mentors. Cela contribue à créer une communauté d'entrepreneurs dans la région et à contrer l'impression d'être laissés à eux-mêmes que de nombreux entrepreneurs éprouvent.
- Il y a de nombreuses années que l'APBCA s'intéresse au perfectionnement des jeunes entrepreneurs, et ce pour plusieurs raisons. Par exemple, il est souhaitable d'exposer les jeunes à l'entrepreneuriat, puisqu'ils doivent évaluer les possibilités qui s'offrent à eux et décider où ils souhaitent vivre et ce qu'ils désirent faire dans la vie. Il est également important de leur offrir la possibilité de ne pas se limiter à chercher un emploi. Ceci est particulièrement important puisque les jeunes choisissent souvent de déménager dans un centre urbain ou même de quitter tout bonnement la région de l'Atlantique.<sup>6</sup>
- Diverses activités destinées à promouvoir l'entrepreneuriat comme choix de carrière auprès des jeunes ont été organisées en 2002-2003, notamment :
- Le Programme Jeunes entrepreneurs, exécuté de concert avec les Corporations de développement communautaire, a permis à 400 étudiants d'apprendre comment lancer une entreprise. De ce nombre, 260 ont mis sur pied une entreprise et créé non seulement leur propre emploi, mais également un emploi pour 150 autres étudiants. L'Agence estime qu'il s'agit d'un investissement à long terme dans la création d'attitudes entrepreneuriales et le perfectionnement de compétences en affaires, dans

<sup>6</sup> Corporate Research Associates Inc., *Étude sur l'entrepreneuriat chez les jeunes de 15 à 19 ans dans la région de l'Atlantique*, 2001.



est en effet arrivée au 36<sup>e</sup> rang sur 49 pays dans une étude internationale devant mesurer les compétences en gestion. C'est donc dire qu'il y a place pour de l'amélioration.<sup>4</sup>

Voici quelques points qui illustrent les progrès réalisés par l'APECA en 2002-2003 afin de faire connaître les avantages des pratiques exemplaires en gestion :

- Rédaction et diffusion de *Développement des compétences en innovation : Profils du Canada atlantique*, une publication d'allure soignée mettant en vedette neuf entreprises du Canada atlantique qui sont toutes conscientes que pour innover il faut investir dans les ressources humaines et établir une « culture de l'innovation » dans l'entreprise, où la formation continue est essentielle. Cette publication est disponible dans les Centres de services aux entreprises du Canada, auprès des organismes de développement économique, dans les bureaux de l'APECA et dans le site Web de l'Agence à l'adresse : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/filibrary/pamphlets/challenge/challenge.SHTML>
- Engagement d'un partenariat avec Ernst & Young dans le cadre du programme du *Grand Prix de l'Entrepreneur de l'année 2002 au Canada atlantique*. Les prix récompensent les entrepreneurs les plus novateurs et les plus prospères de la région de l'Atlantique et démontrent aux gens d'affaires et à la population en général qu'il y a des entrepreneurs de haut calibre dans la région. Ils contribuent également à fixer une norme pour le perfectionnement des compétences en affaires.

Le simple fait de promouvoir l'investissement dans le perfectionnement des compétences en affaires ne suffit pas. Il faut compléter ce travail en offrant des programmes et des ressources aux gens du Canada atlantique qui cherchent des moyens d'acquérir des compétences en affaires ou de se perfectionner. Diverses études viennent justifier l'investissement à l'égard des compétences en affaires. Par exemple, selon une étude de 1996, le manque de formation et d'expérience en gestion des dirigeants d'entreprises est la cause principale de la faillite ou de l'échec des nouvelles entreprises.<sup>5</sup> C'est pourquoi l'APECA investit dans diverses activités de formation, dont les suivantes :

- Partenariat pour l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires (PEPCA) – Le PEPCA est une réalisation majeure de 2002. Il s'agit d'une composante du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique d'une valeur de 59,6 millions de dollars qui témoigne de l'importance que l'APECA accorde au perfectionnement des compétences en affaires. Elle vise la promotion de l'esprit d'entreprise auprès des jeunes et des femmes ainsi que le perfectionnement des compétences en innovation. Au cours des six premiers mois du PEPCA, l'APECA a appuyé 125 projets correspondant à un investissement d'environ neuf millions de dollars qui a permis d'aller chercher des contributions d'autres sources se montant à quatre millions de dollars.

<sup>4</sup> North American Policy Group, *Atlantic Canada and the World : A Development Comparison*, juin 1996.

<sup>5</sup> Gasse, Y., *Research Project on Best Management Practices*, 1996.

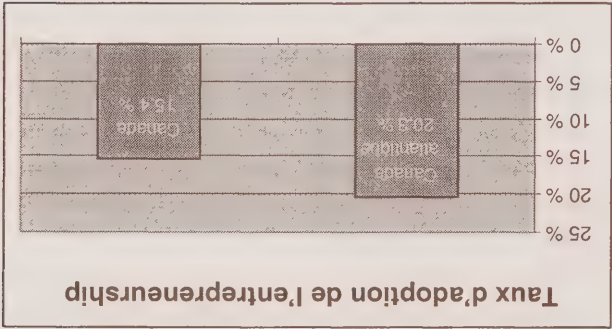


Réalisations

Sensibilisation accrue des jeunes à l'entrepreneursip comme choix de carrière (d'ici 2002-2003).

Résultat cible atteint. Selon un sondage mené en 2003, 21 % des jeunes interrogés songent à lancer leur entreprise, comparativement à 13 % il y a dix ans.

Il y a de bonnes raisons de croire que l'esprit d'entreprise qui caractérise la région de l'Atlantique peut jeter les bases d'un avenir prometteur. De 1990 à 1998, le taux annuel moyen de démarrages d'entreprises au Canada atlantique était de 20,3 %, comparativement à 15,4 % pour le Canada.<sup>1</sup>



L'APECA continue de favoriser l'entrepreneursip et le perfectionnement des compétences en affaires, car c'est là un moyen de créer des emplois pour la population du Canada atlantique. Comme près de 75 % des nouveaux emplois sont créés par les PME, il est essentiel pour l'avenir de la région d'établir une conjoncture susceptible de produire des entrepreneurs en plus grand nombre et mieux préparés.<sup>2</sup>

Bien sûr, le gouvernement ne peut pas « créer » des entrepreneurs. Les gens font leurs propres choix de carrière selon ce qui leur semble réaliste, compte tenu de leurs compétences ou des compétences qu'ils peuvent acquérir rapidement. C'est sur cette prémisse que l'APECA définit son rôle à l'égard de l'entrepreneursip et du perfectionnement des compétences en affaires. L'Agence appuie des projets et des activités qui visent à permettre au plus grand nombre de personnes possible d'envisager l'entrepreneursip comme choix de carrière. Elle veille ensuite à ce que les personnes intéressées puissent acquérir les compétences nécessaires à la planification, au lancement et au développement d'une entreprise.

Pour réussir dans l'économie mondiale axée sur le savoir, il importe d'innover et d'investir dans le perfectionnement des compétences et la formation. Cependant, cela représente un défi de taille au Canada atlantique, où 73 % des entreprises comptent moins de cinq employés.<sup>3</sup> Pour de si petites entreprises, il ne semble pas toujours très important d'investir dans la formation et le perfectionnement des compétences. C'est pourquoi, dans le cadre de sa stratégie, l'APECA cherche à faire connaître l'importance de tels investissements. Le bien-fondé de ce travail de communication est en outre justifié par le niveau relativement faible des compétences en affaires au Canada atlantique. La région

<sup>1</sup> Statistique Canada, variations de l'emploi.  
<sup>2</sup> Idem.  
<sup>3</sup> Idem.

- L'APBCA a appuyé l'Université Memorial et Newfoundland Genomics, qui souhaitent mettre sur pied un centre de recherche sur la génétique. L'objectif mutuel est de stimuler de façon considérable la recherche sur les médicaments administrables aux humains, les pêches, la biodiversité et les espèces en voie de disparition partout au Canada. Grâce à cette collaboration, il sera possible d'exposer les étudiants de l'Université à des travaux en biotechnologie industrielle. Par ailleurs, il est prévu que de dix à douze emplois seront créés immédiatement et, à plus long terme, non moins de 50 à 100 postes à plein temps dans les secteurs de la recherche sur la génétique et des essais cliniques de médicaments.
- En Nouvelle-Écosse, l'APBCA a organisé une série d'ateliers permettant aux chercheurs universitaires de présenter ce qu'ils ont à offrir aux gens d'affaires. L'objectif visé, et réalisé en partie jusqu'à présent, consiste à inciter les entreprises locales à exploiter les ressources et le capital intellectuel des universités pour régler des problèmes techniques de leurs entreprises.
- À l'automne de 2002, l'APBCA a lancé l'Initiative de développement des compétences en innovation (IDCI). Cette initiative a pour but d'améliorer la gestion de l'innovation et les compétences techniques des PME au Canada Atlantique.

<p><b>b) Accroissement, pour les gens de la région de l'Atlantique, des possibilités d'acquieser la motivation et les compétences nécessaires pour lancer leurs propres entreprises et en assurer la croissance fructueuse.</b></p>	<p><b>Priorité stratégique correspondante de l'APBCA : Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires</b></p>
<p><b>Résultats prévus (Cibles)</b></p>	<p><b>Résultats</b></p>
<p>Connaissance accrue des avantages des pratiques de gestion exemplaires, par la promotion des avantages et de l'utilisation des produits de formation et de perfectionnement des compétences en gestion.</p>	<p><i>Sur la bonne voie.</i></p>
<p>Accroissement de l'utilisation des produits de formation en gestion, grâce à des possibilités de perfectionnement des compétences en affaires, par exemple des cours, des ateliers et le mentorat.</p>	<p><i>Sur la bonne voie.</i></p>

Les entreprises novatrices sont des entreprises florissantes. Elles créent des emplois et des occasions d'affaires plus rapidement et avec plus de succès que les entreprises moins novatrices. Il est essentiel pour la compétitivité à long terme du Canada atlantique d'établir un contexte qui permet à davantage d'entreprises de participer pleinement à l'économie mondiale axée sur le savoir et d'y contribuer.

Nommément, l'Agence cherche à accroître la capacité de la région de mener des activités de recherche-développement de pointe, à favoriser la commercialisation de nouvelles technologies, à aider les entreprises à adopter les technologies de pointe et à améliorer leurs compétences en technologie ainsi qu'à favoriser les partenariats et les alliances entre les entreprises privées, les universités et les établissements de recherche.

- La première série de propositions reçues dans le cadre du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA) a donné lieu à l'approbation de 47 projets, qui représentent des contributions totalisant environ 155 millions de dollars et un ensemble de mesures émanant du secteur privé, des universités et des instituts de recherche de la région. Pour chaque dollar du FIA, les promoteurs des projets sont allés chercher un dollar vingt de diverses sources privées et publiques. Pour la deuxième série de propositions, l'Agence a reçu 174 propositions, pour un total de 545 millions de dollars en contributions à l'égard de projets dont les coûts s'élèvent à un milliard de dollars.

- L'Initiative conjointe de commercialisation de la technologie d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), un projet pilote de trois ans, a été reconduite et améliorée en 2002-2003. Les Partenaires fédéraux en transfert de technologie ont primé un projet découlant d'un partenariat entre Sallant de Halifax (Nouvelle-Ecosse) et la station de recherche d'AAC de Kentville (Nouvelle-Ecosse). Il s'agit d'un projet de commercialisation du dispositif *HarvestWatch<sup>MD</sup>*, qui sert à contrôler la santé des pommes et d'autres fruits pendant un entreposage prolongé.

- Un guide de l'innovation élaboré à l'intention des PME est offert en ligne à <http://www.aacoa-apeca.gc.ca/innovationF/guide/index.shtml> afin d'aider les entrepreneurs à innover en élaborant de nouveaux produits, services et technologies.

- Des colloques et des ateliers ont été organisés pour présenter des sujets comme la commercialisation de la technologie, le développement de nouveaux produits, la création de grappes et le commerce électronique.

- L'APECA s'est associée à la province du Nouveau-Brunswick pour établir une équipe d'innovation virtuelle ciblant trois sous-groupes, soit les PME, les établissements d'enseignement et la R.-D. culturelle. En outre, l'APECA a



**Premier objectif stratégique**

Accroître le taux de croissance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région de l'Atlantique, pour stimuler la productivité, augmenter les revenus gagnés et créer des emplois.

**a) Mise au point et commercialisation de nouvelles technologies, amélioration de la capacité d'innovation et croissance des secteurs/grappes stratégiques.**

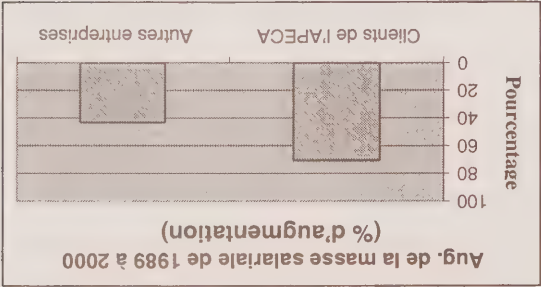
**Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Innovation**

Résultats prévus (cibles)	Résultats
Nouveaux partenariats pour la mise au point et la commercialisation de technologies - 30 par année.	Résultat cible dépassé. Environ 46 partenariats engagés, dont 39 dans le cadre du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA).
Démarrages de PME axés sur la technologie - six par année.	Résultat cible dépassé. Environ huit démarrages appuyés.
Renforcement des secteurs/grappes stratégiques (p. ex., aquaculture, industrie océanique, biotechnologie, technologies de l'information) - quatre secteurs/grappes.	Résultat cible dépassé. Dix secteurs stratégiques renforcés dans le cadre du FIA.
Renforcement du développement technologique, de manière à permettre aux secteurs des ressources d'accroître leur compétitivité - deux secteurs.	Résultat cible dépassé. Projets de développement technologique appuyés dans cinq secteurs des ressources.
Renforcement des liens du réseau d'innovation, par le soutien des réseaux technologiques stratégiques.	L'APECA continue d'appuyer des réseaux technologiques stratégiques comme Softworld 2000 (une conférence de réseautage des TI), qui a attiré plus de 400 délégués, ou la création d'un réseau de recherche sur les matériaux dans la région de l'Atlantique.
Commercialisation de nouveaux produits et procédés - 45 par année.	Résultat cible dépassé. Soixante-neuf projets appuyés, pour une aide totale d'environ 50 millions de dollars.
Sensibilisation accrue des PME du Canada atlantique au commerce électronique et augmentation du nombre de PME qui y font appel.	Sur la bonne voie. Séances « Les affaires électroniques pour votre entreprise » organisées au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse.
Hausse du taux d'adoption de la nouvelle technologie et du taux de productivité, par la mise en œuvre de séances techniques et d'une mesure visant l'adoption de la nouvelle technologie, pour le secteur des produits du bois (N.-B.).	Résultat cible atteint. Trois sociétés du Nouveau-Brunswick ont accru leur productivité grâce à des séances techniques organisées pour le secteur des produits du bois.
Sensibilisation accrue à l'innovation, par l'organisation de séances de commercialisation visant à mettre en rapport des chercheurs universitaires et des PME (N.-B.).	Sur la bonne voie. Séances de commercialisation de la technologie organisées au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse.

Réalisations relatives au développement économique  
(Voir Méthodologie utilisée pour évaluer l'apport économique à l'annexe C.)

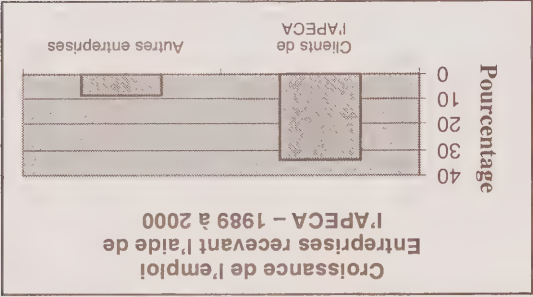
Incidence sur le revenu

Selon les données sur la paye tirées des variations de l'emploi de Statistique Canada, les entreprises appuyées par l'APECA ont enregistré une augmentation de la masse salariale de presque deux fois celle enregistrée par les autres entreprises de 1989 à 2000.



Croissance de l'emploi

Les données de Statistique Canada montrent également qu'au cours d'une période de 11 ans commençant en 1989, la croissance de l'emploi chez les entreprises recevant l'aide de l'APECA était presque quatre fois plus élevée que chez les entreprises ne recevant pas l'aide de l'Agence.



Incidence sur le produit intérieur brut (PIB)

Le PIB était presque un milliard de dollars plus élevé annuellement en 2002 qu'il ne l'aurait été en l'absence des dépenses de l'APECA en aide directe aux entreprises. De 1998 à 2002, l'aide de l'APECA accordée directement aux entreprises a généré des gains annuels accumulés de plus de cinq dollars du PIB pour chaque dollar investi (en dollars constant de 1997).





<b>Troisième objectif stratégique</b> <b>Améliorer les politiques et les programmes pour qu'ils favorisent l'essor économique de la région de l'Atlantique.</b>	
<b>Priorité stratégique correspondante de l'APBECA : Politiques, défense des intérêts et coordination</b>	<b>Ressources de 2002-2003</b> (millions de dollars) 10
<b>Partenaires principaux</b> Universités et établissements de recherche, gouvernements provinciaux et municipaux, secteur privé et autres ministères fédéraux. Quelques exemples : Institut canadien de recherche sur le développement régional, Industrie Canada et Université de l'Île-du-Prince-Édouard.	
<b>Cibles principales et résultats globaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et analyse des grands dossiers, des domaines de recherche et des pratiques exemplaires qui permettent de mieux comprendre l'économie du Canada atlantique afin de permettre à l'APBECA de mieux coordonner et planifier les activités et les programmes qui favorisent la croissance économique. Pour plus de renseignements, consulter le site Web de l'APBECA à la section <i>Publications-Recherches en matière de politiques</i> : <a href="http://www.apco-apeca.gc.ca/f/library/policy.shtml">www.apco-apeca.gc.ca/f/library/policy.shtml</a></li> <li>• Intensification de l'activité économique au Canada atlantique grâce à des politiques et à des programmes adaptés aux besoins de la région.</li> </ul>	
<b>Liens entre les programmes, les ressources et les résultats</b>	
<b>Fonction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction <b>Politiques</b> doit permettre de mieux comprendre les questions régionales et fournir des renseignements de base pour la prise de décisions. L'Agence s'acquitte de ce rôle grâce à des recherches, à une analyse continue des dossiers et des tendances et à des activités comme des tables rondes et des conférences réunissant d'autres parties et intervenants.</li> <li>• La fonction <b>Défense des intérêts</b> est scindée en deux grandes orientations : obtenir le maximum de retombées industrielles régionales découlant des grands marchés publics fédéraux et veiller à ce que les politiques et les programmes nationaux tiennent dûment compte des intérêts du Canada atlantique.</li> <li>• La fonction <b>Coordination</b> prévoit que l'APBECA prenne les commandes de grands dossiers économiques et assure la gestion de projets spéciaux et de mesures importantes pour le compte du gouvernement du Canada et qu'elle recrute des partenaires pour réaliser les priorités stratégiques du Canada atlantique en matière d'économie.</li> </ul>	<b>Ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction <b>Politiques</b>, défense des intérêts et coordination est assumée par le personnel de l'Agence au Siège social, au bureau d'Ottawa et dans tous les bureaux régionaux. Une partie du travail est donnée en sous-traitance et est souvent exécutée en collaboration avec d'autres partenaires principaux du développement économique.</li> </ul>
<b>Pratiques de gestion</b> L'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle a permis de définir un processus amélioré de planification générale établissant le lien entre les éléments apparentés ainsi que de dresser un aperçu de la situation. Il devrait donc être plus facile de contrôler les résultats en fonction des priorités stratégiques. L'Agence a également entrepris l'élaboration d'un cadre de gestion intégrée du risque conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor.	
<b>Autres dépenses</b>	
<b>Ressources de 2002-2003</b> (millions de dollars) 40,6 5,4	Programme Infrastructures Canada pour améliorer l'infrastructure municipale des collectivités urbaines et rurales Paiements de transfert législatifs versés par l'APBECA à l'égard d'obligations (Tableau 6, annexe B)
<b>Total partiel</b> 46,0	<b>Total des ressources en 2002-20003 : 360,2</b>

**Pratiques de gestion**

Des mesures et des résultats précis ont été définis pour chaque priorité stratégique de l'APÉCA, en plus d'indicateurs provisoires et d'indicateurs principaux de rendement. Chaque année, les objectifs de rendement de l'Agence, par programme et par secteur d'activité, sont systématiquement l'objet d'un rapport et ils peuvent s'ajouter aux priorités stratégiques. L'APÉCA continue d'améliorer la qualité des données pour mieux analyser l'ensemble des programmes afin de mettre en œuvre le plan stratégique visant la prestation d'un service de qualité et d'améliorer les procédés administratifs.

**Deuxième objectif stratégique**

**Créer des possibilités économiques pour les provinces de l'Atlantique grâce au développement économique des collectivités.**

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Développement économique des collectivités

Ressources de  
2002-2003  
(millions de  
dollars)  
69,8

- a) Collectivités autonomes et viables sur le plan économique.
- b) Prise en charge des collectivités par elles-mêmes et emplois de remplacement dans les régions touchées par la fermeture des industries primaires ou la fin de grands projets.
- c) Accès étendu aux services du gouvernement pour les entreprises.
- d) Nombre accru de prêts et d'emplois connexes créés ou préservés en régions rurales grâce aux conseils et aux services financiers fournis aux PME par les Corporations de développement communautaire.

**Partenaires principaux**

Développement économique des collectivités, collectivités autochtones et groupes de bénévoles comme les Corporations de développement communautaire (CBDC) et les Chambres de commerces locales.

**Cibles principales et résultats globaux**

L'APÉCA a appuyé 52 organismes de développement régional chargés d'élaborer des plans stratégiques de développement économique et de coordonner le développement local. L'Agence a favorisé l'établissement et l'amélioration de nombreux attraits touristiques, projets industriels axés sur les ressources et projets entrepreneuriaux ainsi que d'autres activités pour développer le potentiel local. L'APÉCA a également appuyé les CBDC, qui ont accordé près de 10 000 prêts commerciaux aux entreprises rurales, pour un total 259 millions de dollars sur sept ans.

**Liens entre les programmes, les ressources et les résultats**

**Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC) –** Soutien de mesures stratégiques qui permettent aux collectivités d'adopter de nouvelles technologies, de rendre leur base industrielle plus concurrentielle et de développer leur infrastructure économique; dépense de 24,9 millions de dollars en 2002-2003.

**Résultats :** Mesure quinquennale annoncée en juin 2001 et dotée d'un budget de 135 millions de dollars. Activité en 2002-2003 : 116 projets approuvés, soit des contributions se chiffrant à 43 millions de dollars à l'égard de projets dont les coûts s'élèvent à 115 millions de dollars.

**Site Web :** [www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/SCIF.shtml](http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/SCIF.shtml)

**Programme de capital d'appoint de Connexion Jeunes Entrepreneurs –** Prêts personnels non garantis accordés à de jeunes entrepreneurs désireux de lancer ou d'agrandir leur entreprise et prêts pour l'obtention de services d'orientation et de formation; prêts totalisant 3,8 millions de dollars accordés en 2002-2003.

**Résultats :** Un total de 2 150 prêts ont été accordés ces cinq dernières années, ce qui représente une aide de 21,7 millions de dollars et une somme de 46,2 millions de dollars en fonds supplémentaires générés.

**Web site :** [www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/capital.shtml](http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/capital.shtml)

**Aide au développement des collectivités –** Corporations de développement communautaires (CBDC) autonomes et sans but lucratif appuyées par l'APÉCA afin d'aider les entrepreneurs en milieu rural à avoir accès à de l'information, à des conseils et à des capitaux; prêts totalisant 39,8 millions de dollars accordés en 2002-2003.

**Résultats :** Un prêt correspond en moyenne à 1,9 emploi créé et à 3,3 emplois préservés.

**Site Web :** [www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/community.shtml](http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/community.shtml)

**Pratiques de gestion**

Les programmes sont largement exécutés en partenariat. L'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle permettrait notamment d'assurer la description des processus visant d'autres activités de base ou liées aux programmes comme les CBDC et les CSBC. Il devrait en ressortir des possibilités d'amélioration des modes de prestation de services.



## Objectifs stratégiques de l'APÉCA

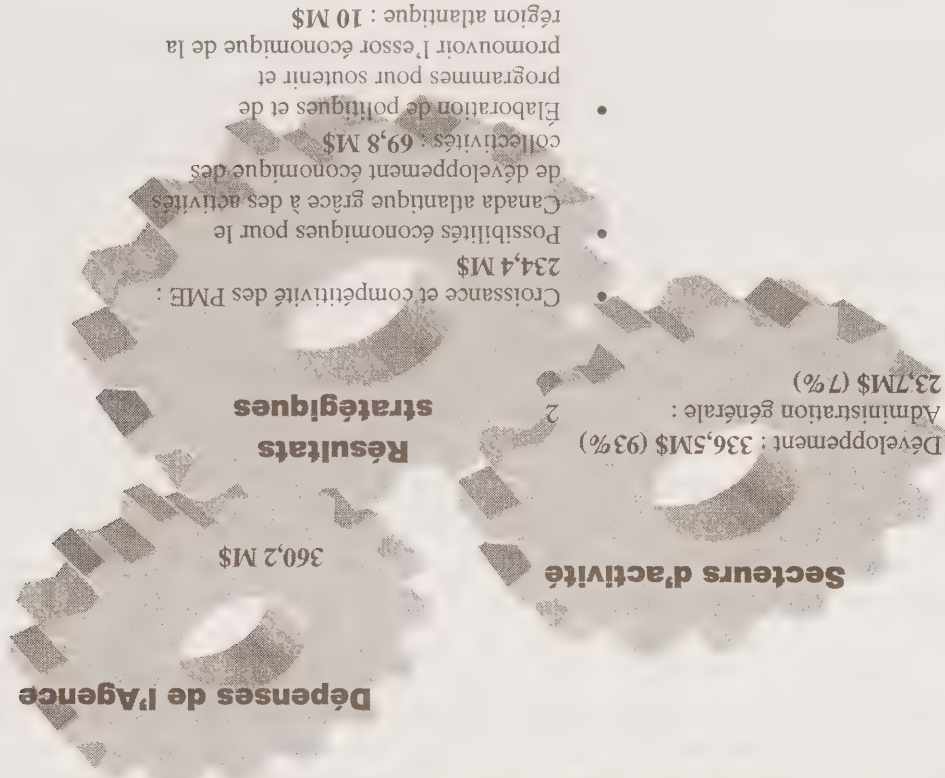
<p><b>Premier objectif stratégique</b></p> <p>Accroître le taux de croissance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région de l'Atlantique, pour stimuler la productivité, augmenter les revenus gagnés et créer des emplois.</p>	
<p>Priorités stratégiques correspondantes de l'APÉCA :</p>	
<p>2002-2003 (millions de dollars)</p> <p>70</p> <p>21,1</p> <p>29,6</p> <p>2,2</p> <p>37,5</p> <p>74,0</p> <p>234,4</p>	<p>a) Innovation : Capacité accrue d'exécuter de la R.-D. de pointe, commercialisation de nouvelles technologies, perfectionnement des compétences techniques et acquisition de nouvelles technologies.</p> <p>b) Entrepreneurship et perfectionnement des compétences : Possibilités accrues pour les Canadiens et les Canadiennes de la région de l'Atlantique qui souhaitent lancer et développer leurs propres entreprises.</p> <p>c) Commerce : Résultats améliorés des exportations du Canada atlantique.</p> <p>d) Investissement : Nouveaux investissements étrangers directs au Canada atlantique.</p> <p>e) Tourisme : Amélioration de la rentabilité, des investissements et des salaires.</p> <p>f) Accès aux capitaux et à l'information : Projets de création d'emplois, de démarrage d'entreprises et d'expansion.</p>
<p><b>Partenaires principaux</b></p> <p>Secteur privé, gouvernements provinciaux, autres ministères du Portefeuille et autres ministères, notamment Entreprises Nouveau-Brunswick, la Banque de développement du Canada et Ressources naturelles Canada.</p>	
<p><b>Cibles principales et résultats globaux</b></p>	
<p>Emploi</p> <p>Augmentation de la rémunération</p> <p>Taux de survie des entreprises</p> <p>Tourisme – Augmentation des recettes</p> <p>Commercé – Augmentation du nombre d'exportateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque dollar investi directement dans les entreprises grâce aux programmes de l'APÉCA ajoute 5 \$ au PIB du Canada atlantique.</li> <li>• De 1989 à 2002, les entreprises appuyées par l'Agence ont connu une augmentation de la masse salariale (une bonne mesure du revenu gagné) de près du double de celle des autres entreprises.</li> <li>• Le taux de survie des entreprises appuyées par l'APÉCA est deux fois et demie supérieur au taux des autres entreprises.</li> <li>• Depuis 1994, les activités promotionnelles organisées dans le cadre du Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique (PITCA) ont généré environ 170 millions de dollars en recettes touristiques supplémentaires.</li> <li>• Environ 400 entreprises ont pu commencer à exporter au cours des cinq dernières années. Voir le site Web <a href="http://www.aeca-gpeca.gc.ca/f/ibrary/audit.shtml">www.aeca-gpeca.gc.ca/f/ibrary/audit.shtml</a></li> </ul>
<p><b>Liens entre les programmes, les ressources et les résultats</b></p>	
<p><b>Programme de développement des entreprises (PDE) – Prêts accordés sans exiger d'intérêts ni de garantie pour mettre sur pied, agrandir ou moderniser une PME; dépense de 77,7 millions de dollars en 2002-2003.</b></p> <p><b>Résultats :</b> Les entreprises appuyées par l'Agence enregistrent un taux de croissance de quatre fois supérieur à celui des autres entreprises.</p> <p><b>Site Web :</b> <a href="http://www.aeca-gpeca.gc.ca/f/ibrary/audit/busdevprog.shtml">www.aeca-gpeca.gc.ca/f/ibrary/audit/busdevprog.shtml</a></p> <p><b>Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) – Services commerciaux et produits d'information pour les PME et les aspirants entrepreneurs; dépenses de 2,7 millions de dollars en 2002-2003.</b></p> <p><b>Résultats :</b> Augmentation de 68 % de l'interaction avec les clients ces deux dernières années.</p> <p><b>Site Web :</b> <a href="http://www.cbse.org/">http://www.cbse.org/</a></p> <p><b>Fonds d'innovation de l'Atlantique – Soutien de projets dans les domaines des sciences naturelles, appliquées et sociales; dépense de 36 millions de dollars en 2002-2003.</b></p> <p><b>Résultats :</b> Première ronde de propositions (l'an dernier) : 47 propositions retenues; contributions de 155 millions de dollars. Deuxième ronde de propositions (cette année) : 174 propositions visant des fonds de 545 millions de dollars.</p> <p><b>Site Web :</b> <a href="http://www.aeca-gpeca.gc.ca/f/financial/ai/index.shtml">www.aeca-gpeca.gc.ca/f/financial/ai/index.shtml</a></p>	



des rajustements touchant d'autres programmes ont également donné lieu à une diminution des dépenses de 13,8 millions de dollars. Quant aux frais de fonctionnement, ils ont augmenté en fonction de l'intensification des activités entreprises par l'Agence et ils devraient se stabiliser au niveau actuel.

Les liens entre les ressources de l'Agence, les secteurs d'activités et les résultats stratégiques escomptés sont illustrés dans le schéma ci-dessous. L'Agence a investi 336,5 millions de dollars à l'appui du développement économique, et elle a consacré une somme de 23,7 millions de dollars à l'administration financière de ses ressources, à la gestion des ressources humaines et à l'amélioration de la prestation des services. Un montant de 234,4 millions de dollars a été consacré à l'amélioration de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique, un montant de 69,8 millions de dollars a été consacré aux possibilités économiques pour la région de l'Atlantique grâce à des activités de développement économique des collectivités et un montant de dix millions de dollars a servi à l'élaboration de politiques et de programmes permettant de soutenir et de promouvoir l'essor économique de la région de l'Atlantique. Des dépenses supplémentaires de 46 millions de dollars ont été faites pour les programmes d'Infrastructures Canada et de paiements de transfert législatifs.

Les nouveaux programmes du PICA ont permis d'investir dans des mesures comme le Fonds d'innovation de l'Atlantique, le Fonds d'investissement ainsi que l'Entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires. Le fait de lier les ressources aux objectifs stratégiques et aux secteurs d'activités renforce l'engagement, la responsabilisation et la prudence financière de l'Agence à l'égard de l'administration des deniers publics et de la promotion des activités de développement économique au Canada atlantique.



Le tableau ci-dessous illustre le lien entre les objectifs du gouvernement du Canada et les priorités stratégiques de l'APECA.

Priorités du gouvernement du Canada	Réalisations/Mesures stratégiques de l'APECA
Possibilités nouvelles : Innovation	Innovation.....18
Compétences et apprentissage	Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires .....20
Commerce et investissement	Commerce, tourisme et investissements .....25,32,29
Un Canada branché	Gouvernement en direct.....62
Des possibilités pour tous :	Stratégie de développement durable.....63
Un environnement sain	
Des collectivités fortes et sûres	Développement économique des collectivités .....38
Hommage à notre citoyenneté canadienne	Plan d'action de l'APECA, Article 41 de la Loi sur les langues officielles . 65

## Tendances et rendement financiers

Les dépenses de l'APECA se sont chiffrées à 360,2 millions de dollars pour l'exercice 2002-2003 et comprennent des paiements de transfert d'une valeur de 273,7 millions de dollars et une somme de 86,5 millions de dollars pour les frais de fonctionnement et de programme. L'Agence a fait appel à l'équivalent de 616 employés à plein temps au Canada atlantique et à Ottawa.

Les dépenses pour 2002-2003 ont été de 86,5 millions de dollars inférieures au montant prévu de 446,7 millions de dollars, principalement en raison du processus d'instauration plus long que prévu pour le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique. Les dépenses pour 2002-2003 ont été de 42,2 millions de dollars supérieures au montant de 318 millions de dollars dépensé au cours de l'exercice précédent. Une somme de 35,7 millions de dollars a été versée en subventions et contributions, et le solde de 6,5 millions de dollars a été affecté aux frais de fonctionnement, aux paiements législatifs et aux programmes. Le nombre de subventions et de contributions accordées dans le cadre du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique a augmenté considérablement au cours de l'exercice, les dépenses au chapitre des contributions se chiffrant à 47,6 millions de dollars comparativement à 0,6 million de dollars pour l'exercice précédent. De même, les dépenses effectuées pour la deuxième année complète du programme Infrastructures Canada ont augmenté de 24,9 millions de dollars. L'élimination progressive d'activités comme le Programme d'adaptation et de restructuration des pêches canadiennes et la Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique a entraîné une diminution des dépenses de l'ordre de 22,4 millions de dollars. En outre,



Autre facteur de risque important pour la région de l'Atlantique : la capacité de maintenir

un taux de croissance de sa population permettant de soutenir le développement économique. Il est possible d'assurer la croissance de la population par l'immigration, mais il faut pour cela développer l'infrastructure des provinces de l'Atlantique afin d'accueillir les immigrants. Sans une population en âge de travailler qui continue à croître, l'économie atteindra inévitablement un niveau de croissance neutre, puis ce sera le déclin. Cette situation se remarque d'ailleurs déjà dans certaines régions rurales. La question du vieillissement de la population, de l'exode des jeunes et de l'incapacité d'attirer des travailleurs immigrants qualifiés pousse l'APBCA à participer davantage à l'élaboration des politiques socio-économiques pour promouvoir la croissance économique.

Pour tous les gouvernements, il est très difficile de susciter le développement économique nécessaire pour assurer les ressources nécessaires au soutien d'un environnement social sain. Du fait que la croissance économique perd du terrain au profit des programmes de santé et d'éducation dans les priorités, les organismes de développement régional (ODR) doivent réitérer l'importance du développement économique pour assurer la santé de l'économie. L'APBCA est devenue le porte-voix du développement économique dans la région et représente le Canada atlantique aux niveaux fédéral et provinciaux pour ce qui est de souligner l'importance d'un soutien continu à l'égard du développement économique régional.

## **Liens entre la stratégie de l'APBCA et les objectifs du gouvernement du Canada**

Les priorités stratégiques de l'APBCA sont liées aux objectifs du gouvernement du Canada, énoncés dans le discours du Trône de 2002, objectifs qu'elles viennent renforcer. Le gouvernement a souligné l'importance de plusieurs indicateurs sociaux qui témoignent de l'équilibre entre les intérêts sociaux, économiques et environnementaux. Voici certains des investissements de l'APBCA à l'égard de l'innovation et de la croissance économique du Canada atlantique aux termes du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique :

- Affectation de 300 millions de dollars au Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA) dans le but de renforcer les capacités d'innovation de la région. Pour ce faire, on a fait de nouveaux investissements dans les activités de recherche-développement menant à la commercialisation de nouveaux produits, services ou technologies dans des secteurs économiques qui offrent des possibilités de croissance.
- Affectation de 123,6 millions de dollars au commerce et aux investissements, ainsi qu'à l'entrepreneuriat et au perfectionnement des compétences en affaires.
- Affectation de 135 millions de dollars à un fonds d'investissement stratégique dans les collectivités, à l'appui de leur développement économique et des projets locaux destinés à renforcer l'économie des collectivités et à créer de nouvelles possibilités d'investissement et de création d'emplois.



L'évolution démographique est un défi pour toutes les régions du Canada atlantique. Dans certaines régions, il manque de main-d'œuvre alors qu'ailleurs, il faut faire face à l'exode, des jeunes surtout, et à une dépopulation. Ce dernier problème survient principalement en milieu rural, où la population dépend des secteurs primaires, du tourisme saisonnier et de l'assurance-emploi (AE). Comme les taux de salaire sont inférieurs dans la région, les jeunes, tout particulièrement, se sentent forcés à quitter la région pour trouver des emplois mieux rémunérés. En raison de l'accroissement en nombre et en importance des emplois de la « nouvelle économie » axés sur l'innovation, la dichotomie est de plus en plus marquée entre les centres urbains en pleine croissance et les régions rurales en décroissance. Il est de plus en plus important de combattre cette tendance, même dans des régions où les possibilités de développement économique à long terme sont limitées.

## Défis et risques

Le commerce extérieur, notamment en participant à des missions d'Équipe Canada Atlantique. L'APECA s'associe à divers conseils, organismes et commissions, particulièrement en milieu rural. Par exemple, l'Agence travaille avec les conseils bénévoles des Corporations de développement communautaire et avec les Chambres de commerce. En outre, l'APECA a établi avec les collectivités autochtones de la région des partenariats après avoir créé de nouvelles perspectives économiques pour les Premières nations. Par exemple, au Nouveau-Brunswick, l'Initiative conjointe de développement économique est le fruit d'un partenariat permanent avec les Autochtones et une gamme d'intervenants des secteurs public et privé. De concert avec les universités et les établissements de recherche, l'Agence joue un rôle de chef de file dans la création du programme d'innovation de la région. Elle s'associe également aux universités de la région de l'Atlantique pour ce qui est de leur participation aux programmes nationaux de la Fondation canadienne pour l'innovation, du Conseil national de recherches du Canada, du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et de Génome Canada. De façon plus générale, ce partenariat permet à la région de l'Atlantique de participer plus activement à la mise en œuvre de la Stratégie d'innovation du Canada. En collaboration avec les gouvernements provinciaux et les municipalités, l'APECA coordonne l'exécution, au Canada atlantique, des programmes d'infrastructures du gouvernement fédéral. Par ailleurs, l'APECA conclut des ententes de partenariat avec d'autres ministères fédéraux par l'entremise du conseil fédéral de chacune des provinces de l'Atlantique. Elle s'associe également à d'autres membres du portefeuille de l'Industrie.

exemplaires et de l'Initiative technologique du Canada atlantique. L'Agence se concentre également sur certaines priorités particulières au chapitre du développement, par exemple

L'APECA travaille en étroite collaboration avec les dirigeants et les associations d'entreprises de divers secteurs économiques. En tourisme, elle dirige de grands projets avec l'industrie dans le cadre du Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique, de missions d'initiation aux pratiques partenariales.

L'APECA travaille en

collaboration avec la population de l'Atlantique en vue de stimuler le développement à long terme de la région. Pratiquement tout le travail de développement de l'APECA se fait en

Partenaires dans le succès

Pour obtenir plus de renseignements sur les priorités stratégiques et le programme de l'APECA, consulter le site Web de l'Agence à [www.acoa-apeca.gc.ca/index.shtml](http://www.acoa-apeca.gc.ca/index.shtml)

Quant aux activités associées à ces stratégies, elles sont réalisées dans le cadre du Programme de développement des entreprises, du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique, des activités de développement économique des collectivités et d'autres programmes.

1. Innovation
2. Développement économique des collectivités
3. Commerce, investissement et tourisme
4. Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
5. Politiques, défense des intérêts et coordination
6. Accès aux capitaux et à l'information

Les priorités stratégiques visant les secteurs d'activités sont les suivantes :

- stimuler la croissance et la compétitivité des PME de la région de l'Atlantique, de façon à accroître la productivité, les revenus gagnés et le nombre d'emplois;
- accroître les possibilités économiques au Canada atlantique grâce au développement économique des collectivités;
- élaborer des politiques et des programmes permettant de soutenir et de promouvoir la croissance de l'économie de la région de l'Atlantique.

Programmes de l'APECA

- Programme de développement des entreprises
- Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique
- Ententes bilatérales de développement économique
- Ententes panatlantiques de développement économique
- Centres de services aux entreprises du Canada
- Corporations de développement communautaire
- Infrastructures Canada
- Programmes d'adaptation

Nos partenaires

- Etablissements de recherche
- Gouvernements provinciaux
- Universités
- Municipalités
- Etablissements d'enseignement
- Secteur commercial
- Autres ministères fédéraux
- Organismes locaux de développement économique
- Collectivités autochtones

Profil de l'Agence

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) est un organisme fédéral qui a été créé en 1987. Elle offre une vaste gamme de services et de programmes conçus pour favoriser l'essor du milieu des affaires. Ainsi, l'Agence met à la disposition des entrepreneurs du Canada atlantique tout un éventail d'outils et de ressources aux diverses étapes du cycle de vie de leurs entreprises, depuis le moment où ils songent à se lancer en affaires jusqu'à celui où il planifient leur croissance et leur expansion.

L'APECA est un organisme fédéral particulier. Son mandat et sa structure organisationnelle ont été établis à l'issue de consultations menées auprès de résidents de toute la région de l'Atlantique. Pour la première fois de l'histoire, un organisme fédéral voué au développement économique de la région de l'Atlantique a son siège social dans la région, et administre des bureaux régionaux et des bureaux de district dans diverses localités des quatre provinces de l'Atlantique.

Mandat

L'APECA met l'accent sur les moyens de favoriser la création et l'expansion des PME, d'éliminer les obstacles à la croissance et d'établir un climat d'avantage axé sur l'entrepreneuriat. L'Agence poursuit un objectif double : d'une part, offrir aux Canadiens de la région de l'Atlantique de meilleurs services d'analyse et de recherche stratégique afin de générer des débouchés économiques plus nombreux et plus intéressants dans la région et, d'autre part, fournir aux PME des services pour favoriser leur essor et les rendre plus concurrentielles.

Démarche

L'APECA adapte ses politiques et ses programmes aux situations nouvelles auxquelles sont confrontés les Canadiens de la région de l'Atlantique. En 1999-2000, l'APECA a procédé à un examen de ses missions, de ses priorités et de son fonctionnement. Dans l'ensemble, les trois résultats stratégiques ou activités de base prévus sont demeurés intacts, soit :

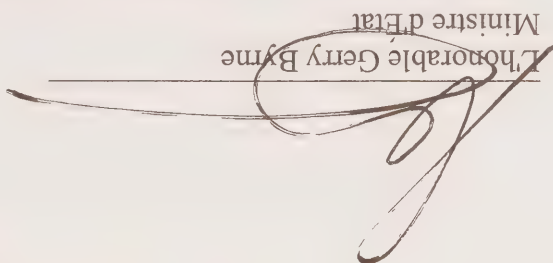
*Notre mission*  
Stimuler, dans le cadre d'un partenariat stratégique avec les résidents du Canada atlantique, le développement économique de la région à long terme, en y rattachant l'esprit d'entreprise.



était presque quatre fois plus élevée que celle des entreprises n'ayant pas reçu l'aide de l'Agence.

Il s'agit là de points de référence importants et encourageants. Ils illustrent clairement que l'Agence continue de satisfaire aux objectifs de développement économique, voire même de les dépasser.

À titre de ministre d'État à l'APECA, je suis confiant que nous sommes sur la bonne voie. Je peux vous assurer que l'Agence continuera à travailler consciencieusement, en partenariat avec les gens du Canada atlantique, pour bâtir un avenir meilleur et plus prospère.



L'honorable Gerry Byrne

Ministre d'État

Agence de promotion économique du Canada atlantique

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) met au point, en partenariat avec la population du Canada atlantique, les outils et les ressources nécessaires au développement économique, à la création d'emplois et à la croissance des revenus à long terme.

Ce sont les entreprises et non les gouvernements qui créent des emplois. C'est pourquoi l'APECA met l'accent sur les besoins à long terme des PME et les aide à marchander avec le reste du monde ainsi qu'à devenir plus concurrentielles grâce à l'innovation, à la technologie et à des solides compétences en affaires. Cela dit, l'APECA remplit d'autres rôles non moins importants, soit élaborer et coordonner des politiques et des programmes économiques dans la région et représenter les intérêts du Canada atlantique à l'échelle nationale.

Le présent Rapport sur le rendement passe en revue les activités et les résultats de l'APECA pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2003.

Des progrès considérables ont été réalisés dans les domaines de l'innovation, de l'entrepreneuriat et du perfectionnement des compétences en affaires, du commerce, du tourisme et de l'investissement ainsi que du développement économique communautaire, les principaux éléments moteurs de la prospérité de la région, que l'APECA a adoptés comme priorités stratégiques.

Par exemple, au cours de la dernière année en vertu du FIA, l'Agence a engagé un grand nombre de nouveaux partenariats avec l'industrie et le milieu de l'enseignement pour développer des technologies commerciales rentables. De plus, le Fonds a permis de consolider considérablement plusieurs secteurs stratégiques, notamment les TI, la biotechnologie, les industries océaniques et l'aquaculture.

En outre, il y a plus d'exportateurs au Canada atlantique grâce à l'APECA. L'Agence a aidé les entreprises qui exportent depuis peu ou qui pourraient exporter à trouver des marchés et des sources de financement ainsi qu'à obtenir des renseignements, de l'information concurrentielle et des conseils. Grâce à ses activités au sein de l'Équipe Canada atlantique, l'Agence a permis à des dizaines d'entreprises de la région de faire leur entrée sur le marché américain, et d'être en voie de faire des affaires sur un marché comptant une clientèle de plus de 70 millions de consommateurs.

Grâce à son Programme de développement des entreprises et au Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique, l'Agence continue d'aider les entrepreneurs de la région à démarrer leur entreprise et à la faire prospérer. Les jeunes sont en effet maintenant 60 pour cent plus susceptibles de choisir l'entrepreneuriat comme mode de vie qu'ils ne l'étaient il y a dix ans. Les données de Statistique Canada montrent que le taux de survie des entreprises qui ont reçu de l'aide de l'APECA est deux fois et demi plus élevé que celui des entreprises qui n'ont pas reçu l'aide de l'Agence. De plus, entre 1989 et 2000, la croissance de l'emploi des entreprises qui ont reçu l'aide de l'APECA






commerciales, générer de nouvelles occasions d'affaires intéressantes, attirer de nouveaux investissements dans la région et favoriser la prospérité des collectivités.

Selon les chiffres de Statistique Canada, entre 1989 et 2000, l'augmentation de la masse salariale des entreprises appuyées par l'APECA représentait près du double de celle des autres entreprises. En outre, chaque dollar que l'APECA a versé aux entreprises entre 1998 et 2002 a généré une augmentation de plus de cinq dollars du PIB.

Ces initiatives, et d'autres parrainées par l'APECA et ses partenaires du portefeuille de l'Industrie, nous aideront à créer des conditions propices à l'innovation pour les citoyens, les entreprises et les institutions. Le Canada sera ainsi mieux placé pour renforcer sa position économique et attirer des investissements, ce qui se traduira par diverses retombées socioéconomiques pour la population.

Je vous invite à examiner le *Rapport sur le rendement* de l'APECA pour savoir exactement ce que fait l'APECA pour encourager l'innovation et la croissance économique au Canada.



Le ministre de l'Industrie,  
Allan Rock

L'économie canadienne à exceller. Plusieurs priorités ont été cernées au Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage de novembre 2002, dont celles-ci : améliorer le cadre réglementaire des entreprises, encourager la création et la commercialisation du savoir par l'entremise de partenariats et d'investissements stratégiques, et continuer d'alimenter le bassin de travailleurs hautement qualifiés.

Les Canadiennes et les Canadiens, où qu'ils vivent, peuvent participer à une économie dynamique et stimulante. Certains d'entre eux acquièrent des compétences dans des domaines très spécialisés, comme la génomique, la biotechnologie et la technologie des piles à combustible. D'autres profitent d'un accès accru aux services Internet à large bande et, de là, aux ressources des universités, des établissements de recherche et des réseaux virtuels du monde entier.

Le portefeuille de l'Industrie, qui regroupe 16 ministères et organismes, contribue pleinement à encourager l'innovation. Les nombreux programmes qu'il propose aux niveaux communautaire, régional et national incitent la population à explorer de nouveaux horizons professionnels, à découvrir de nouveaux produits, à lancer de nouvelles entreprises et à créer des marchés profitables au Canada et à l'étranger.

L'APECA est l'organisme directeur pour le développement économique au Canada atlantique, et le présent rapport démontre nettement que la démarche stratégique axée sur les partenariats qui a été adoptée à cette fin porte ses fruits. En outre, forte de son mandat dans les domaines de l'élaboration de politiques, de la défense des intérêts et de la coordination, l'APECA continue de promouvoir avec succès les intérêts du Canada atlantique au niveau national.

L'Agence mise sur l'innovation, l'entrepreneuriat et le commerce pour favoriser le perfectionnement des compétences des entrepreneurs et des entrepreneurs en herbe, promouvoir le potentiel régional de recherche-développement offrant des possibilités

Message du Ministre pour le portefeuille

Des investissements continus dans la

recherche-développement, l'ingéniosité des

chercheurs, des universitaires et des gens

d'affaires canadiens ainsi qu'une prise de

conscience croissante de l'importance de

l'innovation dans une économie prospère,

ont sensiblement contribué à la

reconnaissance accrue dont jouit le Canada

au niveau international en tant qu'important

partenaire dans l'économie du savoir.

En éliminant le déficit, en réduisant l'impôt

des particuliers et des sociétés, en procédant

à des investissements stratégiques et en

examinant ses processus de réglementation,

le gouvernement du Canada a encouragé

l'investissement et l'innovation dans les entreprises canadiennes et posé les jalons du

succès dans cette économie mondiale si compétitive.

Depuis la présentation de la *Stratégie d'innovation du Canada*, en février 2002, nous

avons travaillé en collaboration avec les entreprises, les institutions, les associations et

tous les ordres de gouvernement afin de trouver un consensus sur les moyens d'aider

*Le portefeuille de l'Industrie:*

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada\*
- Commission canadienne du tourisme\*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil canadien des normes\*
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Infrastructure Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton\*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

*\*Organisme non tenu de soumettre un rapport sur le rendement.*





## Résumé

L'année 2002-2003 marque la seizième année d'un partenariat conclu entre l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et la population du Canada atlantique en vue d'améliorer l'économie des collectivités de la région par l'entremise du développement des entreprises et de la promotion des possibilités d'emplois.

En 2002-2003, l'APECA s'est fixée trois objectifs généraux :

- stimuler la croissance et la compétitivité des PME de la région de l'Atlantique;
- accroître les possibilités économiques grâce au développement économique des collectivités;
- élaborer des politiques et des programmes permettant de soutenir et de promouvoir la croissance de l'économie de la région de l'Atlantique.

L'Agence s'efforce de réaliser ces trois grands objectifs principalement dans le contexte de ses six priorités stratégiques :

1. Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires;
2. Innovation;
3. Commerce, tourisme et investissement;
4. Développement économique des collectivités;
5. Politiques, défense des intérêts et coordination;
6. Accès aux capitaux et à l'information.

Le présent Rapport sur le rendement résume les réalisations dans ces six secteurs. Il est possible de consulter le rapport ainsi que de nombreux autres renseignements et documents d'appoint portant sur les activités et le rendement de l'APECA dans le site Web de l'Agence à : [www.acoa-apeca.gc.ca/f/index.shtml](http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/index.shtml).

c)	Examen territorial de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) .....	57
d)	Conseil fédéral et mesures stratégiques.....	58
e)	Centres de services aux entreprises du Canada.....	59
f)	Entente de COOPÉRATION Canada – provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur.....	61
2.	Programmes du gouvernement et problèmes de gestion .....	62
a)	Gouvernement en direct (Gd) .....	62
b)	Engagement de l'APÉCA à l'égard de la qualité du service .....	62
c)	Développement durable .....	63
d)	Modernisation de la gestion.....	64
e)	<i>Loi sur les langues officielles</i> – article 41 .....	65
f)	Vérification et évaluation.....	66
ANNEXE B – Renseignements financiers.....		67
Aperçu .....		67
ANNEXE C – Méthodologie utilisée pour évaluer l'apport économique .....		77
Index, sigles et acronymes.....		79



# Table des matières

Résumé.....	i
Partie I - Messages.....	1
Message du Ministre pour le portefeuille.....	1
Message du ministre d'État.....	5
Partie II – Contexte.....	7
Profil de l'Agence.....	7
Mandat.....	7
Démarche.....	7
Partenaires dans le succès.....	8
Défis et risques.....	9
Liens entre la stratégie de l'APECA et les objectifs du gouvernement du Canada.....	10
Tendances et rendement financiers.....	11
Objectifs stratégiques de l'APECA.....	13
Premier objectif stratégique.....	13
Deuxième objectif stratégique.....	14
Troisième objectif stratégique.....	15
Partie III – Réalisation sur le plan du rendement.....	17
Réalisations relatives au développement économique.....	17
Premier objectif stratégique.....	18
Deuxième objectif stratégique.....	38
Troisième objectif stratégique.....	44
Administration générale.....	49
ANNEXE A.....	55
1. Initiatives horizontales.....	55
a) Politique rurale du gouvernement du Canada.....	55
b) Infrastructures Canada.....	56



**Agence de promotion économique du  
Canada atlantique**



## **Rapport sur le rendement**

**Pour la période  
se terminant le  
31 mars 2003**

**Ministre de l'Industrie**

*Alan Rock*





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des  
Editions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/2-2003  
ISBN 0-660-62357-9







# Agence de promotion économique du Canada atlantique

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2003



# **Canada Customs and Revenue Agency Canada**

## **Performance Report**

For the period ending  
March 31, 2003

**Canada**

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/10-2003  
ISBN 0-660-62358-7





## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

**Comments or questions can be directed to:**


Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)



# **Canada Customs and Revenue Agency**

## **Performance Report**

For the period ending  
March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, reading "Elinor Caplan". The signature is fluid and cursive, with the first name "Elinor" and last name "Caplan" clearly distinguishable. It is positioned above a thin horizontal line.

The Honourable Elinor Caplan  
Minister of National Revenue




This *Performance Report* is identical in content to the Canada Customs and Revenue Agency's *2002-2003 Annual Report*. The Minister of National Revenue tables the CCRA's *Annual Report* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. The *Performance Report* and the CCRA's *Annual Report* contain the same comprehensive performance information and an assessment by the Auditor General of Canada of the fairness and reliability of that information, as well as the opinion of the Auditor General of Canada on the CCRA's financial statements. For more information on the CCRA's *Annual Report*, visit the CCRA's Web site at [www.ccra.gc.ca](http://www.ccra.gc.ca), or write to Director, Corporate Governance and Accountability Division, Finance and Administration Branch, Canada Customs and Revenue Agency, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Canada K1A 0L5.



**accountability**

CCRA Annual Report to Parliament  
2002-2003



***More Ways to Serve You!***

***Pour vous servir encore mieux !***



Canada Customs  
and Revenue Agency

Agence des douanes  
et du revenu du Canada

**Canada**

## Who we are



The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) employs over 54,000 people—about a fifth of the Public Service of Canada, at over 750 service sites across Canada. As tax and border administrators, we collect over \$300 billion, and distribute over \$11 billion in benefit payments to millions of families on behalf of the federal, provincial, and territorial governments; we manage border security; and we administer trade laws. Our work is important—how well we do it directly affects the economic and social well-being of Canadians, as well as their safety and security.

Since 1999, the CCRA has pursued an aggressive **innovation** agenda to improve services while striving to ensure that **compliance** with the legislation we are mandated to administer remains high. We have made significant progress in modernizing our operations. We have adopted new approaches for the management of our personnel, and are designing and delivering more convenient on-line services to Canadians and businesses.

Our ultimate goal is to ensure that, overall, the system functions at the lowest possible cost and in the best interests of Canada and Canadians. We believe in providing the best possible service to our clients, supported by fair and responsible enforcement, to win the trust and confidence of Canadians and our partners.

## About Accountability

**Accountability**, the ongoing title of our annual performance reports to Parliament, embodies two key themes: **account** and **ability**. **Account** represents the CCRA's declaration of what we have accomplished following our transition to agency status and, in the case of this report, in our third year as an agency. **Ability** symbolizes the capacity of the CCRA's workforce to realize the promise of agency status. In both themes, a common thread emerges: that teamwork is essential to both the successes realized to date and to achieving the strategic agendas set out in our corporate business plans. Underpinning these themes is a strong commitment to being a connected, learning organization—where we work together to reflect on our experiences, both successes and failures, and on new ideas, knowledge, and insights to continually improve our performance.

Our annual report comprises two volumes. This volume provides an agency-wide overview of our program delivery results, and summaries of our performance in each of the CCRA's five business lines against the objectives set out in our *2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan*. The second volume, **CCRA Financial Statements**, provides the financial information for our operations and responsibilities in 2002-2003. It also includes additional financial information to meet government-wide performance reporting requirements.



## 2002-2003 CCRA at a Glance



## Rating Our Performance

We assess our performance at three levels: measuring our two strategic outcomes—Compliance and Innovation; our six expected outcomes; and 25 individual anticipated results across our five business lines, using the following rating scheme:

Performance Ratings		Data Quality Ratings	
<b>Met</b>	Our performance met our expectations	<b>Good</b>	Performance rating based on management judgement supported by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods
<b>Mostly met</b>	Our performance met most of our expectations	<b>Reasonable</b>	Performance rating based on management judgement supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods
<b>Not met</b>	Our performance did not meet most or key expectations	<b>Weak</b>	Significant gaps in robustness of performance information; performance rating based on management judgement supported by entirely or predominantly qualitative information from informal sources or methods

## Performance Highlights

The CCRA is committed to being accountable to Canadians about how well it administers Canada's tax, customs, and social benefit programs. We do this by setting meaningful performance goals and objectively measuring performance in order to drive continuous improvement across all of our business lines. As shown in the chart below, in 2002-2003, we continued to achieve the majority of anticipated results that we established for our compliance and innovation strategic outcomes. At the same time, we identified a number of areas where performance fell short of our expectations.

### Notable Successes

- Processing times for T1 (individual), T2 (corporate), T4 (employer), and T5 (investment) returns exceeded performance targets with significant improvements in timeliness of T2 returns.
- Continued to expedite legitimate trade and travel and target areas of high risk, aided by technology and risk-based processing, as evidenced by significant Customs seizures for an estimated \$539 million.
- Exceeded commitments to the Government of Canada for fiscal impact from compliance programs and the collection of outstanding accounts.
- Access improved for peak-season telephone enquiries for business and general tax support.
- Turnaround times improved for processing income tax, GST/HST, and CPP/EI appeals by 20% over last year.
- As of 2002-2003, implemented full accrual accounting for revenues with reporting in the *Public Accounts of Canada* and *CCRA Financial Statements*.
- Sustained strong performance in issuing more than 99% of 68 million payments on time under the Canada Child Tax Benefit program, the GST/HST credit program, and related provincial and territorial benefit and credit programs.
- Most of our Human Resources (HR) innovation initiatives are either completed or on schedule. For example, individual Learning Plans are in place for over 30,000 managers and employees, and about 6% of the CCRA payroll was invested in learning activities.
- Received two gold Government Technology Exhibition (GTEC) awards for information technology achievements in e-government for the Address Changes On-line and Customs Self-Assessment projects.

### Areas for Improvement

- The levels of accounts receivable and allowance for doubtful accounts remain high.
- Further progress is required in monitoring and reporting our existing service standards as well as in implementing new service standards to demonstrate to Canadians the service commitment made to them through these standards.
- Little progress has been made in measuring the consistency of applying the fairness provisions of tax, customs, and excise legislations that we administer across programs and regions.
- Our case backlog for processing income tax, GST/HST, and CPP/EI appeals remains unacceptably high.
- Further improvements are needed in performance measurement information for Customs, HR, and Financial Management.

## Performance Improvement Priorities

Areas where improvements are required, particularly those for which a significant performance gap or weak data quality have been identified, are being addressed through various strategies and initiatives. Our Performance Improvement Priorities (page 1-31) represent this year's priorities for improvement. Twelve of these areas carry over from last year, mostly dealing with service standards and performance measurement. They remain on the list either because we did not fully meet our expectations or because they are part of a multi-year improvement effort, supplementing the three-year commitments presented in our *2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan*. In pursuing performance improvements, the CCRA is balancing its efforts to deliver on its change agenda with the requirement of maintaining the integrity of our current program delivery systems.

## Message from the Minister

I am honoured to table the CCRA's third *Annual Report to Parliament*, and I am extremely proud to be Minister of this dynamic organization. The confidence and trust that individuals and businesses have in the CCRA are a testament to the professionalism and dedication of all our employees.

Excellence in client service is the key to achieving and maintaining high levels of confidence in our programs and services, and compliance with Canada's tax and customs laws. Our progress in continuously improving service to our clients—Canadians, businesses and travellers—is the direct result of a workplace that promotes knowledge, skill, and a sense of commitment. We have established a reputation as a leader within the federal public service in the areas of Human Resources and Information Technology, and are enthusiastic to share best practices with our colleagues and partners.

The tax compliance rates in Canada remained high this year, underscoring the fact that our tax system is one of the best in the world. We also met many challenges, including implementing new customs initiatives under the *Canada-United States Smart Border Declaration*, while effectively responding to heightened threats to our national security and public safety.

As our performance demonstrates—from responding to the Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) outbreak to prosecuting GST tax fraud, from dealing with offshore tax-havens to protecting Canadians from terrorism at our borders—the issues that concern Canadians most are the CCRA's top priorities.



A handwritten signature in dark ink that reads "Elinor Caplan". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

Elinor Caplan  
Minister of National Revenue





## Foreword by the Chair

On March 31, 2003, the CCRA completed its third full year operating as an agency. The continuing transformation to a dynamic, forward-looking organization has been a team effort, and my Board of Management colleagues and I are very proud to be part of such an energetic and dedicated group.

In recent years, expectations for the highest degree of integrity and trust have grown in both the private and public sectors. One of the Board of Management's key responsibilities has been to guide the CCRA in creating a strong governance structure for effective management oversight and leadership. In this context, this *Annual Report* highlights the CCRA's on-going improvements in the areas of financial controls, risk management and values and ethics.

The CCRA has demonstrated the ability to respond quickly and effectively to the risks and challenges that we have come to expect in an uncertain environment. I believe this is due in large measure to our commitment to making the most of the flexibilities we gained in becoming an agency. We are building new partnerships with the provinces, territories and other governments. We have put more decision-making into the hands of our managers and are streamlining our hiring and management processes.

This 2002-2003 Canada Customs and Revenue Agency's *Annual Report* demonstrates our enduring commitment to fair and reliable reporting to Parliament and to Canadians. We take this opportunity to reflect on our performance and showcase our successes—while providing a candid account of those areas where there is still a need to improve.

My colleagues and I look to the future with a conviction that CCRA employees will continue to seek innovative ways to deliver the highest quality programs and service that Canadians count on, and deserve.



A stylized, handwritten signature in dark ink, appearing to read 'M. Turcotte'.

Michael L. Turcotte  
Chair, Board of Management





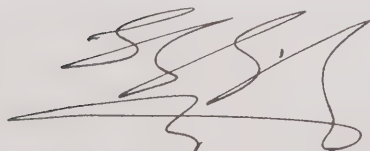
## Management's Statement of Responsibility for Performance Information

The Canada Customs and Revenue Agency's *Annual Report* for the year ended March 31, 2003, was prepared under the direction of the Minister of National Revenue and the Commissioner, supported by the CCRA's Board of Management. The *Canada Customs and Revenue Agency Act* requires that an annual report be tabled in Parliament. This report must include information about the CCRA's performance on objectives established in its 2002-2003 to 2004-2005 *Corporate Business Plan*. It must also include an assessment by the Auditor General of Canada of the fairness and reliability of that information. It is not the role of the Auditor General of Canada to assess or comment on the CCRA's actual performance.

Management is responsible for the accuracy and completeness of the information in the report. To fulfil this responsibility, management maintains financial and management control systems and practices that provide reasonable assurance that the information is accurate and complete. Some of the performance information is based on management's best estimates and judgements. As indicated in the report, management used performance information, in some instances, that does not yet meet the CCRA's normal expectations for completeness and accuracy. However, this is the best information currently available, and management considers it appropriate to our circumstances.

To ensure an enhanced level of assurance, Internal Audit and Program Evaluation conduct independent reviews of various aspects of the CCRA's performance information. In addition, the Board of Management's Audit and Resource Committee oversees management's responsibilities for maintaining adequate internal control and financial/performance reporting systems, and meets with internal and external auditors on a regular basis. The Board of Management recommends the *Annual Report* to the Minister for approval.

This volume of the *Annual Report* contains the CCRA's performance information and includes the assessment of the Auditor General of Canada. The second volume, *CCRA Financial Statements*, contains audited financial statements prepared on a full accrual accounting basis and unaudited supplementary financial information for purposes of reporting to Parliament on the use of appropriations. Business line spending presented in this volume is consistent with the method of reporting for parliamentary appropriations, which is different from the full accrual basis of accounting used for the audited financial statements. Furthermore, with the move to full accrual accounting for revenues, as announced in the 2003-2004 Federal Budget, the accounts receivable in this volume are limited to the amounts assessed by the CCRA, but not yet collected. A reconciliation to the amounts reported under the audited financial statements is provided in this report.



Stephen Rigby  
Chief Financial Officer and Assistant Commissioner  
Finance and Administration Branch



# Table of Contents

## CCRA Annual Report to Parliament 2002-2003

Introduction by the Commissioner.....	1
Executive Summary.....	1
Introduction.....	1-15
Overview of the CCRA .....	1-17
Performance by Strategic Outcome .....	1-22
Performance by Business Line.....	1-34
Tax Services .....	1-34
Benefit Programs and Other Services .....	1-52
Customs Services .....	1-62
Appeals.....	1-75
Corporate Management and Direction .....	1-85
Auditor General's Assessment.....	1-91
Schedules.....	1-101
Schedule A – Board of Management .....	1-101
Schedule B – Agency Organization Chart .....	1-102
Schedule C – Business Line Anticipated Results.....	1-103
Schedule D – Government-wide Reporting.....	1-105
Schedule E – Overall Performance Against Service Standards.....	1-107
Schedule F – Key Web Links for Additional Information .....	1-113
Schedule G – Glossary.....	1-114
Schedule H – Acronyms and Abbreviations .....	1-117





## Introduction by the Commissioner

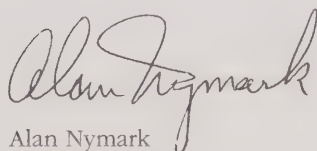
The CCRA is in the business of promoting compliance with Canadian tax, trade, and border legislation. We measure our success by looking at some very tangible results that mean a lot to Canadians. Are our borders protected from terrorists and other threats to our safety and security? Is enough being done to promote Canada's economic growth? Are Canadians receiving their benefit payments on time? Do individuals and businesses have access to appeal processes that are impartial and timely? And, finally, a question that resonates with us all: are we paying our fair share of taxes—no more and no less?

In 2002-2003, the CCRA continued to achieve remarkable results that would not have been possible without the dedication of our employees and the cooperation of our partners and clients. We worked closely with our colleagues in Health Canada to respond to the Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) outbreak. We joined forces with the United States to introduce customs programs to protect our society and expedite legitimate trade. We issued over 99% of benefit payments on time. We made significant improvements in how quickly we resolve appeals disputes. We also introduced a number of administrative changes to reduce the risk of fraudulent GST/HST claims.

I am proud to report that we are at the forefront of the latest advances in technology, business and management practices, and government priorities. We are also pursuing an aggressive service innovation agenda, enhancing the CCRA's leadership position in e-government. Our clients can file their returns electronically or request information on their accounts, anywhere, almost anytime. Reducing the reporting and compliance burden in this way not only benefits businesses and individuals, it also supports the broader Government of Canada policies of promoting service innovation and improving overall productivity. These are only a few examples of the CCRA's commitment to continually improve the service we deliver to Canadians.

We can only continue to achieve these types of successes if Canadians trust the integrity of our organization. The confidence that individuals and businesses have in the CCRA is a cornerstone of Canada's tax and customs administration. We are working hard to maintain and foster this confidence—through an emphasis on fairness, honesty, and professionalism at all levels in our organization. The Fairness Provisions of the *Income Tax Act*, *Customs Act* and *Excise Tax Act*, our independent appeals process, and our internal Code of Ethics and Conduct reinforce our commitment to justice and impartiality.

In all the business that the CCRA does, we strive to overcome challenges and take important steps forward while remaining focused on our compliance mandate. Our success is the result of the hard work of our employees as well as the cooperation and confidence of our clients and our partners. I believe that the CCRA is a dynamic agency ready to take on the challenges of the twenty-first century.



Alan Nymark  
Commissioner  
CCRA





# Executive Summary

## Introduction

The CCRA was established in 1999 as an agency within the Public Service and given more authority and flexibility than was previously available to us as a government department. Since then, we have been putting these flexibilities to work to make us more efficient, improve services to Canadians, and forge stronger relationships with our partners—all to help us achieve our ultimate mission of promoting compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations. Although we face financial constraints, we are on track with respect to our objectives in each of these areas. In areas where our performance is not yet meeting expectations, we have a performance improvement plan.

## Realizing Operational Efficiencies

At the end of year three, we are on track for meeting the potential of our unique agency status

Our shift to agency status set in motion a fundamental reform and renewal process aimed at reducing overhead and better integrating financial management and resource allocation with operational planning and reporting. As indicated in a study conducted by the Public Policy Forum, we have successfully established the structures and processes of our governance regime, which is contributing to faster, better informed, and more responsive decision-making. Our renewal process has also included major changes in the human resources area intended to streamline hiring processes, give managers greater decision-making authority and accountability, ensure that employees have the competence and training to carry out their responsibilities, and improve labour relations. Our reforms are founded on principles of modern comptrollership, including strategic planning, sound risk management, transparency, and accountability. Some elements of the process are still evolving, such as integrating

financial and non-financial information for better decision-making. On balance, however, we have made significant strides in our three years as an agency, and we are well on our way to transforming our vision for fundamental reform and renewal into a reality.

## Improving Service to Canadians

We have aggressively pursued a change agenda to stay in step with technology, business and management practices, government priorities, and Canadians' evolving expectations for service. Our strategy has been to simplify and streamline processes for low-risk taxpayers, travellers, and traders, while more effectively targeting and addressing areas of higher risk. An important element of this strategy has been the introduction of new technologies. In support of the Government On-Line initiative, we continue to be a leader in providing e-government services to Canadians. Our investments in automated systems and tools are paying dividends. For instance, the growing popularity of electronic tax filing is resulting in faster service, improved accuracy, and greater efficiency. Although we have not yet achieved our goal for the majority of all returns to be filed electronically, the trend is positive. In addition, more Canadians every year are taking advantage of our expanding range of self-service Internet options for obtaining the information they need and maintaining their accounts without having to call for help. At the border, permit and pre-approval programs (such as CANPASS, NEXUS, and Free and Secure Trade) are helping to expedite the passage of low-risk travellers and goods.

We have also made important strides in improving our core processes, most notably in the areas of telephone accessibility, GST/HST returns, processing T2 corporate returns, and the length of time to resolve appeals cases. We have improved our overall performance against our service standards and internal performance targets, although we still fall short of expectations in some areas.

## Forging Stronger Partnerships

To better address the extraordinary challenges to border security witnessed in recent years, we have expanded our partnerships with U.S., Canadian, and other international departments and agencies. For instance, we have undertaken key initiatives under the Canada/U.S. Smart Border Declaration to better secure our joint borders with the U.S., and we have worked with Health Canada to develop screening measures to fight the travel-related spread of SARS. At the same time, we have been working to advance our partnerships with the provinces and territories, adding new programs, data exchanges, and business number arrangements with improved accountability. Recent federal-provincial issues have made it somewhat more challenging to build new partnership arrangements, and our progress has been slower than planned. Nonetheless, we have positioned ourselves to offer more programs to our partners in the coming years, such as enhanced Workers' Compensation Board arrangements and the administration of new programs.

## Conclusion

Ultimately, all of our efforts are driven by the goal of effectively using our resources to promote compliance with tax, trade, and border requirements. While most Canadian individuals and businesses are compliant, there will always be some non-compliance, intentional or not. Our approach to ensuring compliance balances education and service with responsible enforcement. At the border, we have been devoting more attention to areas of high or unknown risk while providing better and faster service to low-risk travellers and traders. We have invested heavily in new technologies to strengthen our capacity to interdict weapons and contraband. In the tax and benefits areas, we can better target potentially non-compliant accounts for verification and we have invested more in our compliance programs, which has significantly increased revenues over the past two years. Further, in the wake of the GST/HST fraud issue, we have made a number of changes to the GST/HST registration program to reduce the potential for fraudulent claims. Based on available evidence and estimates, it is our judgement that compliance overall remains at reasonably high levels and our initiatives in the areas of service, partnerships, and operational efficiencies will foster an environment under which compliance will continue to thrive.

## Overview of the CCRA

### About our Mission

The CCRA's mission is to promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians.

At the CCRA, our work touches the lives of all Canadians and the millions of foreign citizens who visit or do business in Canada. We administer tax and trade laws as well as benefit programs for individuals and families, and we regulate travel and commercial shipments across our border.

### The CCRA's Strategic and Expected Outcomes

Within the context of our mission, we have identified two strategic outcomes that represent the results we are seeking as an organization. Our primary strategic outcome is **compliance**—that Canadians comply with tax, trade, and border legislation—and is guided by our vision and values of respect, integrity, co-operation, and professionalism. The expected outcomes of our core operational business lines—Tax, Customs, Benefits, and Appeals—contribute to achieving this strategic outcome.

Our primary strategic outcome is **compliance** enabled by **innovation** in administering high-quality, affordable programs

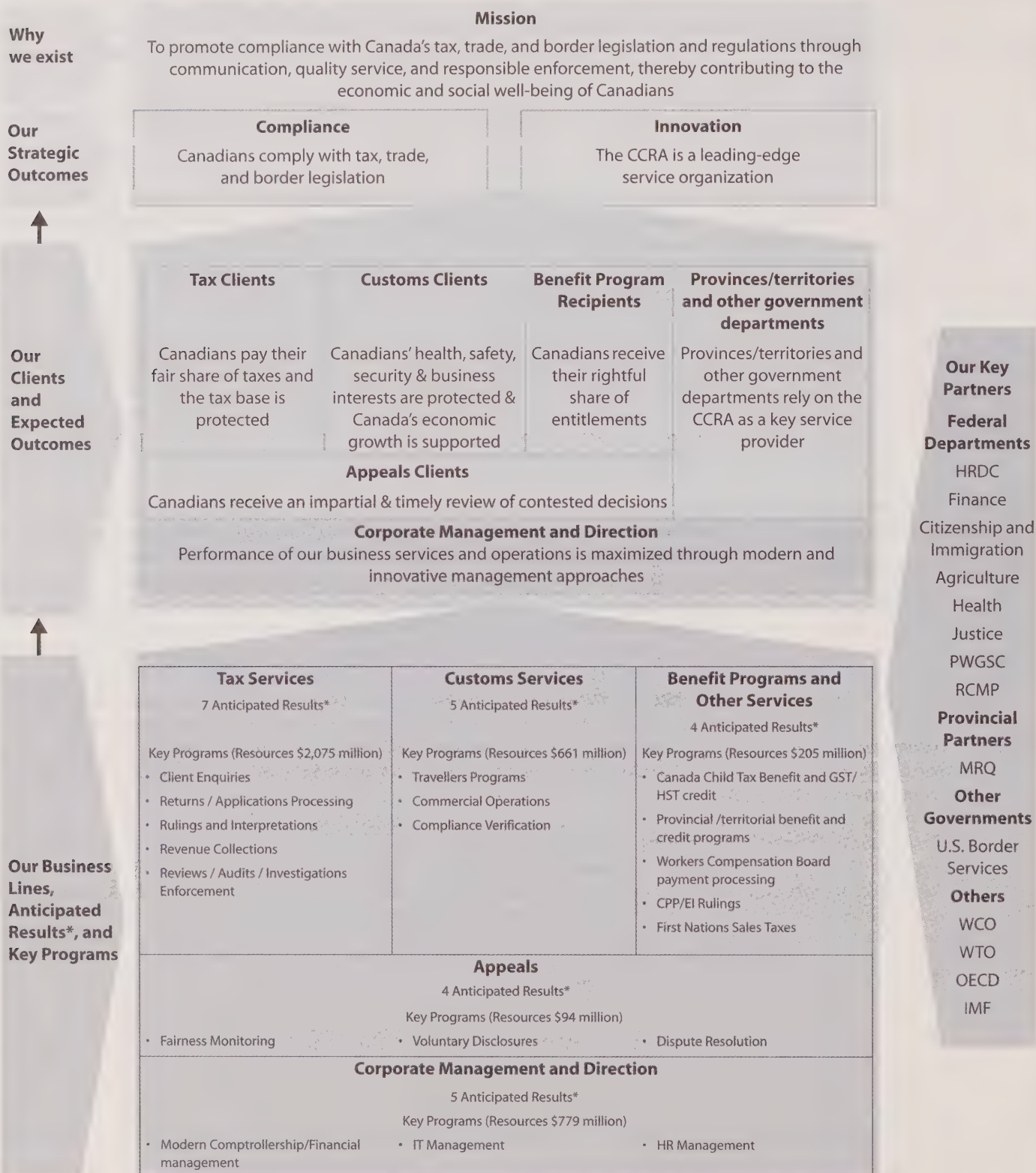
Our secondary strategic outcome is **innovation**—that the CCRA is a leading-edge service provider. It is our belief that through modern and innovative approaches, we can better achieve our goal of ensuring compliance, and that the provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA to provide key services. Consequently, our innovation agenda includes four change objectives: transforming our core business for better service delivery; human resources reform and renewal; administrative reform and renewal; and transparent management for results.

Exhibit 1 illustrates the strategic framework that we use for planning and reporting purposes. It links our mission to our strategic outcomes and aligns what we do to achieve these outcomes with our client groups and key partners. This Strategic Results Map also identifies our expected outcomes and anticipated results by business line, and the key programs that we have established to help us meet our mission.

To assess our performance in achieving our six expected outcomes for innovation and core operations, we have established 25 anticipated results that are aligned with the strategic goals and objectives set out in our *2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan*. On the recommendation of the Office of the Auditor General and the Treasury Board Secretariat, we have this year reduced the number of anticipated results from 34 to 25, while maintaining an appropriate degree of reporting comprehensiveness. Schedule C on page 1-103 lists the changes to the anticipated results.



## Exhibit 1: CCRA – Strategic Results Map



\* Refer to the Performance by Business Line section or Schedule C on page 1-103 for a complete listing of Anticipated Results by Business Lines.

## Our Clients

In fulfilling our mission to contribute to the security and well-being of Canadians, we serve the following main groups:

### Tax Clients

We work with over 29 million individuals, businesses, trusts, and organizations. Since our tax system is based on self-assessment and voluntary compliance, the CCRA must help Canadians to understand and respect the rules, fulfil their obligations, and receive their appropriate entitlements. At the same time, to ensure fairness for everyone, we must balance these facilitation activities with responsible enforcement. The levels of tax compliance in Canada continue to be high. Over 90% of all cash receipts are remitted to the CCRA without any enforcement needed.

### Customs Clients

While Customs has a direct and immediate relationship with over 98 million travellers and over 170,000 commercial importers each year, our client group extends far beyond the border. In addition to the trade community (importers, exporters, brokers, and business owners) that relies on our consistent and fair application of trade laws and regulations to support Canada's economic growth, our clients include the roughly 30 million Canadians who count on us to ensure that they are safe from external threats to their health, safety, and security.

### Benefit Program Recipients

For over 10 million low- and moderate-income individuals and families, programs such as the Canada Child Tax Benefit help supplement their income. Other programs we administer on behalf of provincial and territorial governments also supplement household incomes. By ensuring that these payments go to the right people, on time and in the right amount, the CCRA supports important economic and social policy goals.

### Appeals Clients

The CCRA administers one of the Government of Canada's largest dispute resolution processes, allowing clients to exercise their fundamental right to redress in their dealings with the federal government. Over 85,000 individuals and businesses exercised their right to redress this year, with almost \$8 billion in income taxes, GST/HST, excise taxes, and customs duties in dispute. Our commitment to a just and impartial system is reinforced through the Fairness Initiative, legislation introduced in the early 1990s that provides relief to clients in circumstances beyond their control, as well as the Voluntary Disclosures Program, which gives taxpayers the opportunity to correct any past errors or omissions.

### Provinces/Territories and Other Government Departments

With over 60 agreements for joint program delivery, the CCRA is a key service provider to federal departments, provincial and territorial governments, and First Nations. As the first point of contact for people and goods entering Canada, we provide a number of services at the border—collecting provincial sales tax on behalf of the provinces, for example—for a host of other government departments and agencies such as Citizenship and Immigration Canada and Agriculture and Agri-Food Canada. Our many other joint programs include working with federal law enforcement partners, such as the Royal Canadian Mounted Police, as well as other law enforcement agencies, to combat money laundering, terrorist financing activities, the wilful evasion of taxes or duties, and other illegal activities.

All provinces and territories, with the exception of Quebec, rely on the CCRA to administer, assess, and collect their provincial/territorial personal income tax. The CCRA's success in implementing the Tax on Income legislation has provided the provinces with increased flexibility regarding their tax policy. The CCRA also administers corporate income tax for all provinces and territories except Quebec, Alberta, and Ontario. Also, we continue to administer a range of ongoing benefits and one-time payments on behalf of the provinces and territories.

Our agency status and governance structure position us well to develop additional partnerships and serve Canadians in innovative and cost effective ways. By administering more tax and benefit programs and by leveraging our systems to provide more services on behalf of our partners, we can improve service quality, eliminate duplicated effort, reduce compliance burdens, and save taxpayers money.

## Our Partners

We count on a range of intermediaries at all levels of the public and private sector to serve our clients. Our job is made easier through the support of a strong legislative foundation. Our laws promote compliance through provisions such as requiring employers to withhold source deductions and imposing sanctions and penalties for non-compliance. Partners outside of government, such as financial institutions, assist us by providing convenient, accessible services to individuals and businesses so that they can receive and deposit refunds and remit tax payments on time.

We have several government partners. For example, Public Works and Government Services Canada, acting as our agent, issues cheques and direct deposit payments, and Citizenship and Immigration Canada collaborates with us at the border. The RCMP, as well as provincial and municipal police organizations, provide enforcement knowledge. We also rely on Canada's courts and the independence of the judiciary to act as the ultimate arbiters of disputes that cannot be successfully resolved through our administrative redress process. The ministère du Revenu du Québec administers GST on our behalf in Quebec. These are only a few of our government partners—many other government departments serve important functions that help us carry out our day-to-day activities.

We also collaborate with multilateral agencies, such as the World Customs Organization (WCO), World Trade Organization (WTO), Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), the International Monetary Fund (IMF), and the World Bank, as well as foreign governments, to develop common approaches to emerging challenges including e-commerce regulation, tax havens, and international trade and border security. Our involvement with our foreign partners continues to increase in order to enhance security and reduce risks associated with commercial transactions.

## Spending Profile

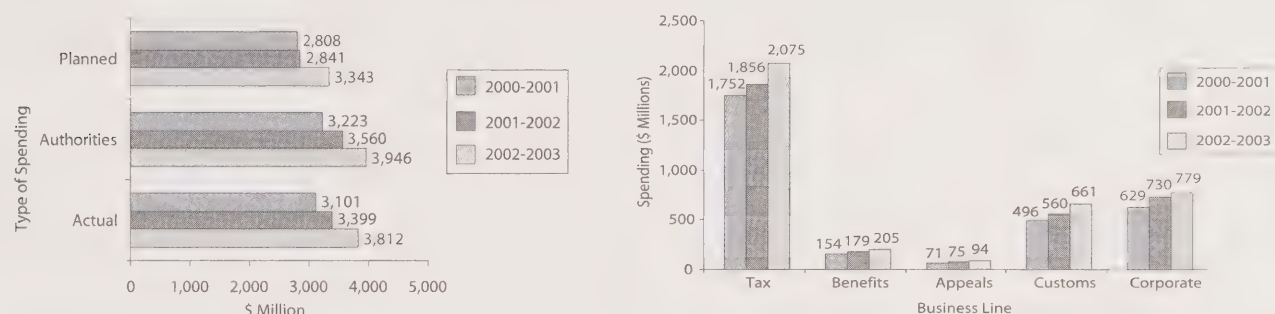
The CCRA's funding is provided by Parliament through annual appropriations on a modified cash accounting basis. We have therefore reported the expenditures in this section and in the business lines on the same basis as the appropriations.

For 2002-2003, Parliament had originally approved planned spending in the amount of \$3,363.8 million through the Main Estimates, as shown in our *2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan*. An additional \$602.1 million, including \$168.9 million of carry-forward of unused non-operational funds (such as deferrals of Investment Plan projects or items relating to the Asset Management Plan), was approved during the 2002-2003 fiscal year for previously unfunded or new initiatives. The largest single increase was \$181.3 million for new collective agreements, followed by \$82.9 million for initiatives announced in the federal budgets.



Resource management during 2002-2003 was particularly challenging, because of the workload generated from the enhanced border security measures. We managed the \$10 million operational funding shortfall for customs and \$7.2 million for tax services through general efficiency gains and other adjustments to programs. In addition, the CCRA reallocated some \$83.6 million to the Investment Plan in 2002-2003, either from amounts carried forward from 2001-2002, or from general reallocations. The Investment Plan, which is directed at both of our strategic outcomes, supports activities such as replacing aging technology and business systems; enhancing human resources and administrative systems; enhancing partnerships with federal, provincial, and territorial government agencies; and promoting innovative service options such as Government On-Line.

## Exhibit 2: Overall CCRA Spending and Business Line Spending<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Planned spending, authorities, and actual spending are all net of re-spendable revenues (Revenues Credited to the Vote) and Relief for Heating Expenses.

Total spending, including \$12 million for the Relief of Heating Expenses program, totalled some \$3,824.9 million leaving \$141.1 million unexpended at year-end that is available for use by the CCRA in 2003-2004. Key items contributing to the lapse included \$38 million for planned deferral of equipment purchases for the Public Security and Anti-Terrorism initiative and another \$70 million in the Investment and Asset Management Plans.

Of the \$3.8 billion spent in 2002-2003, we spent \$3,686.4 million on our primary strategic outcome of Compliance and \$138.5 million on our secondary strategic outcome of Innovation. The percentage spending by business line was similar to that of last year: 54.4% by Tax Services, 20.4% by Corporate Management and Direction, 17.3% to Customs Services, 5.4% to Benefit Programs and Other Services, and 2.5% by Appeals.

Over a three-year period, the CCRA's expenditures increased by over \$700 million. The Tax Services business line expenditures increased by \$323M (Exhibit 2) primarily as a result of increased spending to address program integrity shortfalls and to increase the capacity to conduct compliance and collections activities. The Customs Services business line has grown over a three-year period by some \$165 million mainly due to Public Security and Anti-Terrorism funding, increased border security, NEXUS, and CANPASS. As the Corporate Management and Direction business line provides support to the other four business lines, it has grown accordingly by some \$150 million over the same three years. In addition, as the CCRA's expenditures are composed of approximately 80% in salaries, all business lines have been affected by collective agreement settlements.

The *CCRA Financial Statements* contain additional information, including the CCRA's audited financial statements, prepared in accordance with the accounting principles of the Government of Canada, for agency-specific operations and for the activities we administer on behalf of federal, provincial, and territorial governments. The accrual accounting basis has adjustments including services provided by other government departments which are not part of the modified cash basis of accounting used for reporting on our Parliamentary appropriations. A reconciliation of expenditures reported under these two financial reporting methods is shown in the *CCRA Financial Statements*.

## Performance by Strategic Outcome

### Performance Context: Managing Challenges and Risks

At the CCRA, we are vigilant about managing ongoing risks, while maintaining the capacity to respond to sudden developments in our operating environment over which we have little direct control. In this respect, 2002-2003 was no exception. While international developments contributed to heightened security concerns, pressures on our tax base owing to slower economic growth at home resulted in tighter government finances. The CCRA's new Integrated Risk Management (IRM) framework, coupled with very prudent financial management, provided a sound basis for adjusting agency-wide priorities in light of these emerging events. Although this adjustment of priorities resulted in fewer resources going to some programs than we initially intended, we worked hard to ensure service continuity and overall levels of compliance across all our business lines, while responding to the new challenges.

#### Significant Risks and Challenges

- National Security
- Managing Compliance
- Federal/Provincial Relations
- Balancing Priorities

In view of escalating tensions in the Middle East and the continuing threat of terrorism, enhanced border security remained a priority through 2002-2003. We worked closely with our American counterparts to reinforce border security in response to the United States government's "yellow" and "orange" security alerts. We also set up a Customs Emergency Centre, and worked with provincial, territorial, and municipal officials to develop and test crisis management strategies to deal with situations such as terrorist attacks. As well, the CCRA was a key player in the Task Force on Security at the World Customs Organization. To enhance our internal security, we developed a comprehensive emergency preparedness strategy and an Emergency Management Policy.

One of our ongoing domestic concerns is the way in which the labour market has been changing over the past decade. The growth in self-employment and contract work, particularly, may present tax compliance risks. As more Canadians enter into new work arrangements that are not covered by source deductions, they must take on accounting, reporting, and filing obligations with which they are often unfamiliar. To help them meet these responsibilities, we continue to customize our information services and, wherever possible, simplify procedures to reduce the time and financial costs associated with compliance.

At the international level, global economic integration, the mobility of capital and labour, and the growth of e-commerce pose a worldwide challenge for tax administrations. The proliferation of tax havens, the increased marketing of abusive tax arrangements, and the aggressive pricing of cross-border transactions by some multinational corporations all pose a potentially significant threat to the tax base. Through our tax treaty partnerships and participation in international organizations, we develop international tax strategies and share information and best practices to mitigate the risk of international tax non-compliance.

Fuelled by increasing numbers of registered businesses and the high turnover of businesses in sensitive sectors, these same international developments have made the administration of value-added taxes more challenging. In particular, many countries have reported that value-added tax fraud is on the rise. Canada has not been immune to these developments, and over the past year, the issue of GST fraud has received much publicity. While all tax carries the risk of fraud, we do much to mitigate those risks. We are vigilant in identifying possible fraud and evasion through a variety of means including post-audits, prepayment audits of refund claims, profiles of high-risk registrants, informant leads, and partnerships with other law enforcement agencies. To address the increased potential for GST fraud, we are enhancing our registration reviews to more intensively scrutinize high risk registrants and are making other improvements in our administrative processes and communications. Further, while our past reporting practice met the policy requirements, the CCRA has expanded its reporting of losses due to fraud for all taxes and duties it administers in the Public Accounts of Canada starting in 2002-2003.

Additionally, our outreach programs are aimed at combating the underground economy and increasing compliance both nationally and internationally. These programs help to ensure that the CCRA's international and domestic clients receive accurate information and assistance in understanding their rights and obligations under the Canadian tax system. All suspected cases of fraud are evaluated for prosecution potential and where further investigation reveals sufficient evidence to support a conviction of wilful non-compliance, cases are referred to the Department of Justice for prosecution.

Over the course of the fiscal year, the CCRA continued to explore possibilities for broader partnerships with the provinces and territories and to expand the portfolio of programs we deliver on their behalf. However, relationships between governments are complex. Issues often outside our control may impede efforts to forge new partnerships. Nonetheless, we made some progress in the programs and services we administer and enhanced our capacity to collaborate in the future.

High-profile incidents of unethical or fraudulent behaviour within the public service have reflected poorly on how its values and ethics are perceived. Since much of the CCRA's business is based on voluntary compliance, it is critical that client perception, confidence, and trust in the CCRA be preserved and protected. Unethical behaviour, be it actual or perceived, has the potential to erode compliance. To ensure that our employees act above reproach in all of our operations and that all of our resources are used effectively and ethically, the CCRA reinforced adherence to its *Code of Ethics and Conduct* for all employees. This code informs employees about the standard of conduct expected of them when performing their duties and ensures that the tradition of integrity and professionalism is carried on and enhanced while reinforcing our commitment to serve the public.

The responsibility for maintaining a high level of values and ethics is nowhere more important than when dealing with the confidential personal information of our clients. The CCRA takes very seriously the right to privacy for Canadian citizens, as well as its obligations under the law for maintaining the confidentiality of information. It is the CCRA's policy to protect the confidentiality of client information and to manage client information in accordance with the provisions of the privacy and access to information laws, the government and the its policies related to security, and the various confidentiality provisions of the legislation it administers. CCRA employees and managers are expected to have a high degree of knowledge about the protection of client information and their roles and responsibilities are clearly detailed in our Policy on the Management of Protected Client Information.

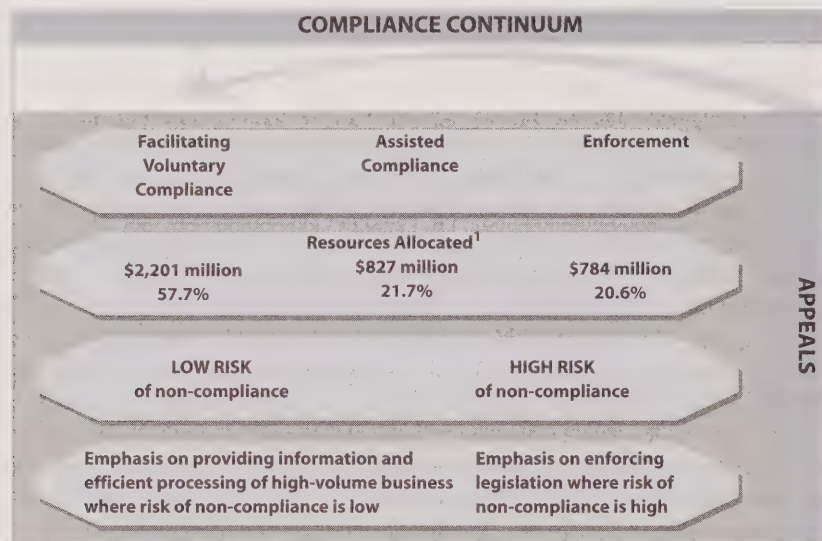
In planning for the future, the CCRA is equipping itself to meet challenges and improve effectiveness by becoming more client-centred. At the same time, we must continually balance our innovation objectives with the need to maintain sufficient resources in our core operations in order to preserve the integrity of our compliance programs.



## Managing the Compliance Continuum

To deliver on our mission of promoting compliance with Canada's tax, trade, and border laws, we use a mix of service and responsible enforcement strategies, backed by sound risk management. We implement these strategies through a comprehensive set of programs, activities, and initiatives that span the full breadth of the "compliance continuum" as illustrated in Exhibit 3. Our efforts in managing this continuum are greatly assisted by a strong legislative foundation; the co-operation of over 1.4 million employers who withhold and remit income taxes they deduct from their employees' wages; about 2 million businesses that regularly remit GST/HST; businesses, travellers, and traders who remit other duties and taxes; and the support of our federal, provincial, territorial, and international partners.

### Exhibit 3: The Compliance Continuum



1 Actual spending is net of re-spendable revenues (Revenues Credited to the Vote) and Relief for Heating Expenses.

### Facilitating Voluntary Compliance

Our experience over the years suggests that most individuals and businesses are willing to comply with their obligations voluntarily if they are given the opportunity, the right tools, and the proper information. Accordingly, as the cornerstone of our compliance strategy, we devote a substantial share of the CCRA's resources (57.7%) to programs and services that facilitate compliance. In keeping with the rising expectations of Canadians, we have undertaken a number of initiatives in recent years to enhance the accessibility and timeliness of our services. As a result, we offer more information over the Internet. We improved the accessibility of our telephone help lines, we processed corporation T2 returns faster, and we expedited processing of low-risk travellers and commercial goods through pre-clearance programs.

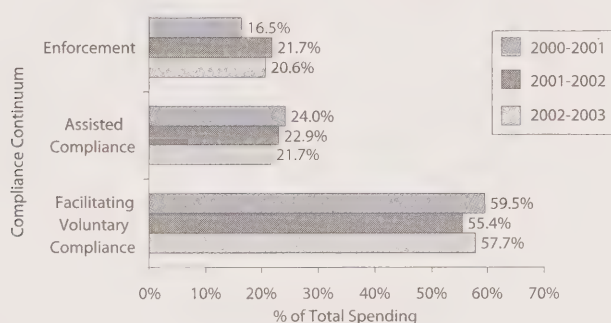
## Assisted Compliance

Our compliance strategy is supported by a robust system of checks and balances to ensure that the law is properly understood and respected. These fundamental controls allow the CCRA to target its more resource-intensive efforts to areas of higher risk and reduce the compliance burden for individuals and businesses. Our system of checks and balances includes source deduction and information matching programs, as well as reviews, verifications, examinations, and audits to promote the accurate reporting of income and trade data, reduce problems with insufficient tax and duty remittance, and facilitate the early detection of reporting errors. Together, these “assisted compliance” activities account for 21.7% of the CCRA’s resources. Over the past several years, we have invested additional funding from the Government of Canada in our compliance programs and management of accounts receivable. Although we have not yet fully achieved all of our enhanced audit targets, we have been successful in reversing the declining trend in audit coverage rates. These higher coverage rates, and various refinements to our risk assessment systems, have increased the total fiscal impact of our compliance programs, which now exceeds targeted levels.

## Enforcement

About 20.6% of the CCRA’s resources are devoted to enforcement activities such as investigations, seizures, arrests, detentions, prosecutions, and collections. These measures are directed towards those cases where the risk of non-compliance is deemed to be high or the potential consequences severe. We have enriched our programs to detect GST/HST, customs, and income tax fraud in recent years, and the number of prosecution referrals we make each year to the Department of Justice continues to increase. To further strengthen border security, we have invested heavily in new technologies that enhance our capacity to interdict weapons and contraband. We have also made new investments in our collections program to address the increasing debt and the age of accounts receivable. We have met our government commitments associated with these investments and have slowed the long-term trend of escalating arrears.

Exhibit 4: CCRA-wide Resources Allocated to the Compliance Continuum



## Appeals

Underpinning the compliance continuum is a dispute resolution system that aims to provide fair and impartial redress. The fairness provisions of the *Income Tax Act*, *Customs Act* and the *Excise Tax Act* give the CCRA common-sense ways to help clients who, because of extraordinary circumstances, are unable to meet their tax or duty obligations. These provisions give us the discretion in certain situations to: cancel and waive penalties and interest; accept late-filed, amended, or revoked elections (income tax only); and issue income tax refunds beyond the normal three-year period (individuals and testamentary trusts only).

Our Appeals system ensures that taxpayers who disagree with the CCRA’s decisions have a simple, low-cost method of filing appeals. We have made progress in reducing the case processing time for client appeals, exceeding our program targets. However, more work is needed to reduce the inventory of cases.

## Our Overall Performance

In 2002-2003, the CCRA met its two strategic outcomes—compliance and innovation—delivering on its key *Corporate Business Plan* commitments

In 2002-2003, the CCRA met its two strategic outcomes—compliance and innovation. We delivered on most of the commitments set out in our *Corporate Business Plan* and, overall, met our expected outcomes and anticipated results in each business line. We made good progress in implementing performance improvement plans for each business line to fill performance gaps identified in last year's *Annual Report*. In some cases, however, our ability to take corrective action was constrained by the need to deploy resources against immediate risks and to maintain the integrity of our core programs. Exhibits 5 and 6 provide more information on the CCRA's performance against these two strategic outcomes.

### Assessment of Compliance

In terms of our performance against the first strategic outcome, we are proud of the high overall level of voluntary compliance that exists in Canada today. About 94% of all the cash receipts that are remitted to the CCRA are reported and paid without any audit or collection activities. Moreover, as illustrated in Exhibit 4, we find that compliance is reasonably high for each of the five key compliance indicators: filing, registration, border and trade, remittance, and reporting. Many of our measures show improvement this year, although filing and remittance compliance by corporations appears to have declined somewhat. Although some variation from year to year is to be expected, we continue to monitor compliance trends and take action as appropriate.

Our indicators have been expanded this year to include measures of filing and remittance compliance for the some 1.4 million employers who collect and remit source deductions for about 18.5 million individuals, representing 84.6% of personal income tax receipts. The results show that the vast majority of employers file their T4 information slips without any intervention by the CCRA and over 90% of employers remit on time. We are not aware of any reliable and accurate method for estimating the overall level of reporting compliance. Our assessment of reporting compliance is therefore more qualitative and relies on information from our compliance programs and other indirect measures. Our judgement, based on our experience, available evidence, and estimates, is that while reporting non-compliance is certainly material, it remains at relatively low levels—in line with prior years and compared to other countries. Much of our assurance is derived from our comprehensive system of checks and balances (described under Assisted Compliance) that promotes accurate reporting of income and trade data and facilitates the early detection of reporting errors. As our Compliance Measurement Framework and our Compliance Improvement Plan mature, we anticipate that our assessment will be guided by a more comprehensive set of compliance indicators.



## Exhibit 5: Strategic Outcome Statement – Compliance

Strategic Outcome:		Canadians comply with tax, trade, and border legislation.		Performance rating	Data quality	Page Ref.
Actual Results for 2002-2003:	Overall levels of compliance continue to be high, as compared to 2001-2002 and as further demonstrated by our performance against expected outcomes for our business lines.	2002-2003	Met	Reasonable		
		2001-2002	Met	Reasonable		
As demonstrated by:	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Filing Compliance</b> – Our most recent analyses indicate that most Canadian individuals (18 years and older) and businesses file their tax returns on time, without any direct intervention by the CCRA. For instance, we estimate that 94.3% of all Canadians (18 years and older) filed a timely, individual income tax return, up from a revised estimate of 93.9% for the prior year. As well, 87.2% of all taxable incorporated businesses filed their income tax returns on time, down somewhat from a revised estimate of 88.9% for the prior year. Further, 91.6% of all CCRA-registered Canadian businesses (excluding Quebec) filed their GST/HST<sup>1</sup> returns on time, up from 90.3% the previous year. A new measure of employer filing compliance shows that 96.4% of employers filed their T4 returns without any direct intervention from the CCRA in each of the past two years.</li><li>• <b>Registration Compliance</b> – An estimated 84.6% of all Canadian businesses (including Quebec) were registered for GST/HST<sup>1</sup>, up from 83.2% the previous year. This represents a reasonably high degree of registration compliance since many businesses are not required to participate.</li><li>• <b>Border and Trade Compliance</b> – Overall compliance with border requirements has remained stable at reasonably high levels over the past three years, averaging over 90% across all modes of entry into Canada. Similarly, an internal study suggests that compliance is reasonably high (well over 90% based on further analysis of 2000-2001 data) with respect to duty requirements in the trade community; however, the analysis does point to some issues about the proper classification of certain commodities. We anticipate that our new Administrative Monetary Penalty System (AMPS) will help to promote compliance over time.</li><li>• <b>Remittance Compliance</b> – 93.1% of taxable individual filers paid their reported taxes on time (compared with 90.3% in the previous year). Although a significant number of corporations do not pay their full balance by their due date, over 93% of total reported income taxes are paid on time (compared to a revised 95% for last year). About 2.5 million businesses<sup>1</sup> (including Quebec) collected over \$66 billion in GST/HST on taxable sales of goods and services and remitted the net amount that was due to the CCRA. A new measure of remittance compliance indicates that 90.1% of employers forwarded source deductions on behalf of their employees without CCRA intervention, up slightly from 89.9% in the prior year.</li><li>• <b>Reporting Compliance</b> – Non-compliance with reporting requirements takes many forms, from errors and unintentional omissions to smuggling and wilful tax evasion. Rather than attempt to estimate the overall levels of reporting non-compliance, such as the “tax gap” or the total amount of smuggling activity, we rely on information from our compliance programs and other indirect measures to make a qualitative assessment. Our judgement, based on our experience, available evidence and estimates, is that while non-compliance is material, it remains at relatively low levels—in line with prior years and comparable to other OECD countries. Much of our assurance is derived from a robust system of checks and balances that promotes accurate reporting of income and trade data, and facilitates the early detection of reporting errors.</li></ul>					1-44   

1. Businesses residing in Quebec register with the ministère du Revenu du Québec which administers GST on behalf of the CCRA and remits the net amount due to the CCRA.

## Innovation

Over the past three years, the CCRA has made significant progress in its ambitious five-year innovation agenda to take full advantage of our agency status and become a leading-edge service organization. Our agenda has been led by four change objectives:

- Business transformation
- Human resources reform and renewal
- Administrative reform and renewal
- Transparent management for results

Our top objective, business transformation, is all about providing the best possible service to Canadians. The last three objectives are designed to strengthen our internal capacities for delivering on this service commitment.

### Business Transformation

Over the past three years, the CCRA has met its expectations and is on track to meeting its ambitious five year innovation agenda

Our two main initiatives to transform our core business are the Customs Action Plan (CAP) and Future Directions. To better address the extraordinary challenges to border security witnessed in recent years, we have accelerated our implementation of the CAP with major investments in state-of-the art tools and technology to interdict weapons and contraband. We have also expanded our partnerships with Canadian, American, and other international departments and agencies. For instance, we have implemented key elements of the Canada/U.S. Smart Border Declaration to better secure our joint borders with the U.S., and we have worked with Health Canada to develop screening measures to fight the travel-related spread of SARS. At the same time, we have been working to expedite the free flow of low-risk goods and travellers through a variety of new permit and pre-approval programs such as CANPASS, NEXUS, and Free and Secure Trade (FAST).

Since launching our Future Directions initiative in April 2001, we have been working with each of our key client groups to identify and implement the elements essential to achieving our goal of becoming a leading-edge service organization. A key element of our strategy has been to invest heavily in new technologies to support a wide variety of electronic services. Through this process, we have delivered e-government services to Canadians and are at the forefront of the Government On-Line initiative. Our investments in automated systems and tools are already beginning to pay dividends. For instance, the growing popularity of electronic tax filing is resulting in faster service, improved accuracy, and greater efficiency. Although we have not yet achieved our goal for the majority of all returns to be filed electronically, the trend is positive. More Canadians every year are taking advantage of our expanding range of self-service Internet options for obtaining the information they need and maintaining their accounts without having to call for assistance.

Strengthening and enhancing our relationships with provinces and territories through an accountable, client-focused approach has been at the forefront of our priorities. Our aim is to reduce overlap by pursuing opportunities to offer more services on behalf of our partners. Doing so would lower the overall cost to taxpayers of dealing with government, ease compliance burdens, and deliver higher levels of service. Over the past several years, we have delivered a number of new one-time and ongoing provincial and territorial benefit programs, expanded our data transfer and exchange arrangements, participated in new business number partnerships, and enhanced our accountability through service management frameworks. The current federal/provincial/territorial climate is affected by many contentious issues outside of our control. As a result, our progress this past year was slower than planned. Nonetheless, we are positioning ourselves to offer more services to our partners in future years, such as expanding our Workers' Compensation Board partnerships and administering other major tax programs.

Overall, our service strategy appears to be working. For instance, the 2002 *Citizens First Survey*<sup>1</sup> indicates that our service quality rating in the area of income tax has increased 4 points, from 55 in 2000, to 59 in 2002. The results of the *Citizens First Survey* relating to CCRA's service to Canadians, have generally been consistent with prior years. As well, the CCRA's Annual Surveys<sup>1</sup> show that more Canadians feel that the CCRA is doing a good or very good job overall (64% in 2002 and 68% in 2001), up from 61% in 2000. Further, the results from the Annual Survey relating to the percentage of Canadians rating the CCRA as doing a good or very good job overall, have been broadly consistent against prior years. We will continue to monitor trends over the coming years to confirm that clients continue to be satisfied with our improvements in service.

### Human Resources Reform and Renewal

As in any service organization, people are our most important resource. Most of our human resources innovation initiatives are either completed or on schedule. We are on track with the process aimed at customizing our classification, staffing, competencies, and compensation processes to fit our core business needs. We are making progress in streamlining staffing procedures, placing greater decision-making authority in the hands of managers, providing personalized training plans for the majority of our employees, and achieving key milestones in the development of a Compensation Service Delivery Model. On balance, we are on schedule with our human resources reform and renewal strategy.

### Administrative Reform and Renewal

We have been working to streamline our administrative processes, policies, and systems to increase our productivity, generate savings, and reduce inefficiencies. Overall, we have made good progress and completed about 70% of all administrative reform and renewal initiatives. Through these initiatives, we estimated savings of \$8.4 million this year, and total cumulative savings will be about \$53 million over the next four years.

### Transparent Management for Results

Our innovation agenda is founded on principles of modern comptrollership, including strategic planning, sound risk management, transparency, and accountability. In 2002-2003, we developed a more structured quarterly budgeting and expenditure reporting system, which will contribute to improved risk-management and control. In accordance with the 2002-2003 *Federal Budget*, we implemented the accrual accounting of tax revenues. We successfully piloted activity-based costing as a means to improve strategic cost management. Although our progress in integrating financial and non-financial reporting has not been as rapid as we envisioned, the first release of the automated Balanced Scorecard (BSC) system was provided to selected corporate planners and analysts in February 2003. As we move closer to 2005, the BSC will play an increasingly pivotal role in helping us improve our understanding of good performance drivers. We will then be able to support more effective strategic decisions and investments. We have also made significant progress in planning and accountability through our improved *Corporate Business Plan* that more clearly defines deliverables, and our *Annual Report* that presents our performance in an innovative, outcome-oriented manner.

Exhibit 6 outlines our performance highlights in support of our strategic outcome of Innovation.

---

1. The survey "*How Canadians view the CCRA, 2002*" was conducted by a marketing research company using the same methods as a typical opinion poll. As with many opinion poll surveys, the response rate was extremely low (13%). While this method may provide findings of interest, the reader should be aware that the potential for bias in either direction is significant. The response rate for this survey is similar to the government-wide *Citizen's First Survey* (14%), although prior CCRA surveys had higher response rates.



## Exhibit 6: Strategic Outcome Statement – Innovation

**Strategic Outcome:** The CCRA is a leading-edge service organization.

**Actual Results for 2002-2003:** We have met our expectations for year three and are on track for our five-year plan for meeting the potential of our agency status to provide client-centred service delivery.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Met	Reasonable
2001-2002	Met	Reasonable

**Page Ref.**

**As Demonstrated by:** • **Business Transformation**

– **Client Satisfaction** – The Citizens First Survey<sup>1</sup> shows a four point increase in our client service quality rating in the area of income tax since 2000 from 55 to 59 out of 100. As well, our 2002 Annual Survey<sup>1</sup> indicates that the majority of Canadians (64%) feel that the CCRA is doing a good or very good job overall, up from 61% in 2000. An even higher percentage of respondents (68%) expressed this opinion last year, possibly reflecting an especially supportive view of government in the aftermath of September 11, 2001.

1-106

– **Service Standards** – We met or mostly met the majority of our most important service standards, but recognize the need to improve how we monitor and report them, particularly in Customs. In addition, we established six new service standards.

1-107

– **Service Innovation** – Our e-commerce and Government On-Line initiatives included piloting new electronic filing options and expanding self-service options for managing information and accounts that reduce the need for clients to call. For the majority of provinces/territories, the T1 electronic filing participation rate was close to our 50% target.

1-40

1-49

– **Customs Action Plan** – We invested heavily in state-of-the-art tools and technology to interdict weapons and contraband. We also strengthened our partnership with the U.S. under the Smart Border Declaration to better secure our joint border. At the same time, we have been working to expedite the free flow of low-risk goods and travellers through a variety of new and enhanced permit and pre-approval programs such as CANPASS, NEXUS, and Free and Secure Trade (FAST).

1-71

– **Partnerships** – We are making progress in advancing new partnership arrangements with the provinces and territories, characterized by several new Business Number and service management framework agreements, and an agreement to deliver a new provincial taxpayer refund program.

1-59

• **Human Resources Reform and Renewal** – Most of our Human Resources (HR) innovation initiatives are either completed or on schedule. We are on track toward streamlining staffing procedures, placing greater decision-making authority in the hands of managers, developing personalized training plans for the majority of our employees, and achieving key milestones in developing a Compensation Service Delivery Model.

1-92

• **Administrative Reform and Renewal** – We have made good progress by completing about 70% of our initiatives aimed at streamlining our administrative processes, policies, and systems to increase productivity, generate savings, and reduce bureaucratic inefficiencies. Through these initiatives, we estimated savings of \$8.4 million this year and total cumulative savings will be about \$53 million over the next four years.

1-90

• **Transparent Management for Results** – We developed a more structured quarterly budgeting and expenditure reporting system, which will contribute to improved risk management and control. We have successfully piloted activity-based costing as a means to improve strategic cost management. Although the integration of financial and non-financial reporting is behind schedule, the first release of the automated Balanced Scorecard (BSC) system was provided to selected corporate planners and analysts in February 2003.

1-89

1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of these surveys.

## Performance Improvement Priorities

We have successfully delivered on most of the current-year commitments in our *2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan*. However, our performance fell short of our expectations in some areas. These represent our priority areas for improvement. Twelve performance improvement priority areas carry over from last year's *Annual Report*. Although we have made year-over-year progress in each of these areas, they remain on the list either because we did not fully achieve our improvement objectives for the year or because they are part of a multi-year improvement effort. As well, we have targeted one new area for improvement to better position the CCRA for its ultimate objective of agency-wide fairness monitoring.

Last Year's Targeted Areas for Improvement	Status	Priorities for Improvement in 2003-2004 <sup>1</sup>
Enhance CCRA performance measurement	✓ Although the Balanced Scorecard (BSC) system continues to lag behind its target, positive progress was achieved through the first release of an automated BSC system and an in-year performance monitoring report in February 2003.	Complete the automated corporate BSC and integrate clear performance targets into the performance measurement framework.
Improve performance against service standards	✓ We established six new service standards. As well, we met or mostly met the majority of our most important service standards, but recognize the need to improve how we monitor and report them.	Implement telephone service standards for customs and tax services and improve the monitoring of our results against service standards, where required.
Meet target for level of tax debt	✓ We met the cash collection commitment to the Government of Canada, reduced the share of accounts more than five years old in the Tax Services Offices, and narrowed the gap between intake of new debt and production.	Develop further strategies to manage the tax debt, including factors such as the allowance for doubtful accounts and accounts older than five years.
Enhance programs for enforcing tax compliance	✓ Internal consultations on the compliance measurement framework were finalized and approximately 150 indicators were identified.	Develop and report measures of compliance rates and of the effectiveness of the audit selection using results from the CORE audit program
Improve timeliness for processing disputes	✓ We significantly reduced turnaround times in dispute processing and met our targets in most program areas.	Achieve timeliness targets and minimize the levels of non-workable files by implementing recommendations for improvements.
Enhance telephone accessibility	✓ We met our accessibility targets in tax services and in the CCTB enquiries line, but did not meet our targets for GST/HST credit enquiries.	Continue efforts to meet caller accessibility targets for GST/HST credit enquiries. Explore options for alternative service channels to provide these clients their information requirements.
Enhance border compliance, including robust risk management and performance measurement	✓ We are on track for most of our commitments under the Customs Action Plan and Manley-Ridge Initiatives. We addressed most of the weaknesses in our compliance measures and advanced the Compliance Improvement Plan.	Develop a strategy for evaluating the impact of the Administrative Monetary Penalty System (AMPS) on border and trade compliance. Further develop measures of trade compliance.
Enhance information technology (IT) infrastructure	✓ We made excellent progress against our Corporate Plan IT commitments for 2002-2003.	
Respond effectively to human resources challenges	✓ Many of the 14 initiatives in the Human Resource Reform and Renewal strategy are in place. There are delays in implementing the competency-based human resources management/pre-qualification process for staffing. A new compensation delivery model was developed and approved.	Address the delays in implementing the competency-based human resources management/pre-qualification process for staffing.

Last Year's Targeted Areas for Improvement	Status	Priorities for Improvement in 2003-2004 <sup>1</sup>
Enhance client satisfaction surveys	<input checked="" type="checkbox"/> We have reviewed our client satisfaction using survey research taken over three years. This year, we conducted a survey tailored to Charities clients.	Implement an expanded integrated satisfaction survey, including for other key client groups with reporting by 2004.
Advance modern comptrollership	<input checked="" type="checkbox"/> Launched the Modern Comptrollership Agency capacity assessment and developed an action plan.	Complete Modern Comptrollership initiative, including development of communication products and learning programs.
Modernize financial systems and practices	<input checked="" type="checkbox"/> Implementation of new system applications and processes (FIS Phase II) to support accrual accounting with first reporting of CCRA Accrual Financial Statements in 2002-2003.	Enhance FIS and advance the activity-based costing system beyond the pilot stage to more closely link resources to activities and results.
<b>New Items</b>		
Improve monitoring of fairness requests	Review of the fairness registry led to a number of recommendations.	Follow up on the recommendations of the review of the fairness registry to make necessary system changes by year 2005.

1. These priorities supplement the three-year commitments presented in our *2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan*. Specific strategies for addressing these issues will be elaborated in future business plans.

<input checked="" type="checkbox"/> On track	<input checked="" type="checkbox"/> Mostly on track	<input type="checkbox"/> Not on track
--	---	---------------------------------------



## Performance by Business Line

The overview of our performance, provided in the previous sections of this document, is a synthesis of our performance across our business lines in support of our two strategic outcomes. The following section provides more in-depth discussion of the results we have achieved in each of our business lines. As explained in the table below, the work in each business line aligns with specific expected outcomes.

The CCRA's Business Lines and Relevant Expected Outcomes	
<b>Tax Services</b>	Canadians pay their fair share <sup>1</sup> of taxes and the tax base is protected
<b>Benefit Programs and Other Services</b>	Canadians receive their rightful share <sup>2</sup> of entitlements Provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA as a key service provider
<b>Customs Services</b>	Canadians' health, safety, security, and business interests are protected and Canada's economic growth is supported through responsible border and trade management
<b>Appeals</b>	Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress process
<b>Corporate Management and Direction</b>	Performance of CCRA business services and operations is maximized by modern and innovative management approaches

1. Fair share – in accordance with the income tax legislation administered by the CCRA.
2. Rightful share of entitlements – only to those recipients who are eligible to receive benefits and credits, and the amounts they receive are correct in accordance with the legislation.

Our performance by business line in meeting these expected outcomes is assessed in terms of our success in delivering on one or more anticipated results, using the same rating system as our overall performance by strategic outcome. We rate our performance based on whether we met, mostly met or did not meet our expectations. For each anticipated result, we provide a performance summary that includes the rationale for our performance rating based on a comparison of results we achieved against our performance expectations that reflect our *Corporate Business Plan* success criteria. Where applicable, we also comment on whether our year-over-year performance has improved or declined, but not enough to warrant a change in our performance rating.

We also rate the quality of our performance information according to whether the data are considered good, reasonable, or weak. In evaluating our performance, we use both qualitative and quantitative indicators. Where they are applicable and/or available, we use survey results, statistical sampling, and relevant business volumetrics. Overall, we have in place management information systems that provide good, reliable information. In some cases, we rely on estimates to get a rough, but useful sense of a trend. In other instances, robust performance measures and indicators are not in place, or the supporting data is too imprecise to draw firm conclusions. In these cases, we use the best information we have available to make an assessment, but clearly indicate that the rating is based on weak data quality.

# Tax Services

## About Tax Services

Tax Services, the CCRA's largest business line, directly touches the lives of over 29 million individuals, businesses, trusts, and organizations. The CCRA administers, assesses, and collects taxes on behalf of the federal, provincial (except Quebec) and territorial governments, and First Nations. These taxes fund a wide range of programs and services that ultimately contribute to the social and economic well-being of all Canadians. We are continuously working to provide quality service, improve client satisfaction, and maintain public confidence in the integrity of the tax system.

Activities in Tax Services include informing clients of their rights, responsibilities, and entitlements; registering businesses, charities, and deferred profit sharing plans; and processing and assessing client returns. We also issue rulings and interpretations to clarify the application of tax law; collect outstanding arrears; perform reviews and audits; resolve double taxation cases with tax treaty partners; and identify, research, and prosecute suspected cases of wilful non-compliance.

We administer billions of dollars in incentives, such as Scientific Research and Experimental Development (SR&ED), film, and other targeted credits and deductions that generate refunds or otherwise reduce the amount of tax that would be owed. Our outreach programs are aimed at combating the underground economy and increasing compliance both nationally and internationally. These programs help to ensure that the CCRA's international and domestic clients receive accurate information and assistance in understanding their rights and obligations under the Canadian tax system.

We share our best practices in tax administration through technical assistance to other countries. Examples include courses in transfer pricing and electronic file selection under the auspices of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and our co-ordination of the Canadian International Development Agency's (CIDA) India Project—a program to help the Government of India re-engineer its revenue administration processes and supporting technology.



## Contributions of Others

The work that we do is made easier through the support of a strong legislative foundation that includes such provisions as requirements for employers to withhold and remit deductions at source and businesses to collect and remit GST/HST on our behalf, as well as sanctions and penalties for non-compliance. Approximately 1.4 million employers collect and remit source deductions for 18.5 million individuals, representing 84.6% of gross receipts for personal income tax. We also benefit from the assistance of the ministère du Revenu du Québec, which administers the GST within Quebec. Financial institutions assist us by providing convenient, accessible services to individuals and businesses so that they can receive and deposit refunds and remit tax payments on time.

The CCRA also works closely with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), other law enforcement agencies, and the Financial Transaction and Reports Analysis Centre of Canada to combat money laundering, terrorist financing activities, and evasion of taxes or duties. Our efforts to achieve compliance in the international area are strengthened through our extensive partnership network with international organizations such as the OECD, the Pacific Association of Tax Administrators (PATA), and the Inter-American Centre for Tax Administrators or Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

## Performance Context: Risks and Challenges

The CCRA has a strong foundation for client-centred service delivery, and the promotion of compliance remains central to our operations. If we fail to ensure fairness and integrity in the system and do not adequately address areas of risk, there is a danger that the level of compliance may diminish and the tax base may erode over time. Our efforts to maintain and improve the integrity of our core programs, while carrying out an ambitious service innovation agenda, continue to be challenged by ever-increasing workload volumes and the government's call for ongoing fiscal restraint. The Horizontal Reviews that are underway in the CCRA are a means of identifying potential efficiencies and savings. However, any sizeable reduction to our base budget would pose a risk to our ability to deliver on our commitments.

To promote compliance, it is essential that we manage ongoing risks as well as emerging risks associated with the changing nature of Canada's socio-economic environment, globalization, and the growth of e-commerce. Our dynamic environment demands vigilance and increasingly strategic approaches for assessing, prioritizing, and addressing compliance risks.

As in virtually all countries, the underground economy has been a significant element in Canada for many years. Addressing non-compliance in the underground sector continues to be a high priority for the CCRA in our efforts to promote a level playing field among Canadian individuals and businesses. In order to increase taxpayer awareness of the underlying risks associated with participation in the underground economy, we collaborate with our federal, provincial, territorial, and First Nations partners and industry representatives to target specific sectors in each province and territory. Our joint efforts include a range of education, data sharing, and enforcement initiatives. The Contract Payment Reporting Initiative (CPRI) promotes compliance in the construction industry, the Get it in Writing! Campaign addresses consumers who may consider participating in underground activities in the home renovation sector of the construction industry, and the CCRA High School Curriculum Initiative is developing a learning unit to be incorporated in the existing grade 9/10 curriculum. Applying penalties and publicizing enforcement actions on our Web site are other key components of our strategy.

We identify cases of possible GST/HST fraud and other illegal underground activities through the profiling of high-risk registrants, informant leads, partnerships with other law-enforcement agencies, audits, and investigations. All suspected cases of fraud are evaluated for prosecution potential and where further investigation reveals sufficient evidence to support a conviction of wilful non-compliance, cases are referred to the Department of Justice for prosecution. Through our Web site, publications, and news releases, we publicize the results of our efforts to build public confidence in the integrity of the tax system and to deter non-compliance.

Globalization, with its attendant multinational business operations and electronic flows of capital and intellectual property, increases the potential for aggressive tax planning and abusive transactions. Improper transfer pricing arrangements and the proliferation of tax havens pose a potentially significant threat to the tax base. Through our tax treaty partnerships and our participation in international organizations, such as OECD, PATA and CIAT, we develop international tax strategies and share information and best practices to mitigate the risk of international tax non-compliance. The CCRA has taken a major role in these partnerships by hosting the 2002 CIAT General Assembly and by participating in the development of a program for OECD-committed jurisdictions to address harmful tax practices.

Under the *Charities Registration (Security Information) Act*, we have been working to address the risk that groups supporting terrorism may be attempting to register as charitable organizations. If left unchecked, such abuses would have the potential to undermine the confidence of Canadians in the charities program. This has led to the creation of a dedicated team that conducts intensive screening and review of applications. These actions have resulted in a number of referrals to the Canadian Security and Intelligence Service (CSIS) and the RCMP.



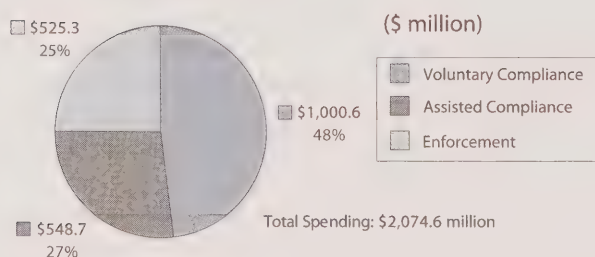
## Spending Profile

In 2002-2003, 53.9% (\$2.12 billion) of the CCRA's overall budget was devoted to the Tax Services business line. The CCRA spent \$2.07 billion and had 28,943 full-time equivalent (FTE) staff delivering tax programs and services.

This past year, the volume and diversity of information administered, assessed, and collected increased, and the CCRA was able to maintain, and in some cases increase, its activities.

As shown in Exhibit 7, the largest share of the Tax Services resources (48%) was spent on facilitating voluntary compliance activities (through various service channels such as telephone assistance, publications, outreach services, and processing of returns). The second largest portion (27%) was spent on assisted compliance activities (reviews, examinations, and audits), and the remaining 25% was devoted to enforcement operations (collection actions, investigations, and prosecutions).

**Exhibit 7: Total Tax Services Resources Allocated to the Compliance Continuum for 2002-2003**



## Conclusions Against Expected Outcome

We have one expected outcome: ***Canadians pay their fair share<sup>1</sup> of taxes and the tax base is protected*** – Our tax system is based on self assessment and voluntary compliance. We believe that Canadians are more likely to participate in the tax system and pay the taxes they owe if we provide timely and accessible services to help them do so. People find it easier to participate when the system is accessible and when service is timely and fair. The accurate, timely, and efficient processing of returns encourages participation and shortens the time between filing and the receipt of taxes owing or distribution of refunds.

Although quality service and the efficient processing of returns help to promote compliance, there will always be some instances where individuals and businesses either unintentionally or intentionally fail to fully comply. A knowledgeable, skilled, and appropriately staffed work force that understands compliance behaviour and identifies areas of non-compliance is key to protecting the tax base, which the government relies upon to fund its social and economic policy objectives. This, along with a sound risk-management approach for guiding audit, review, and debt collection activities helps ensure that any leakage in the tax base (non-compliance) is kept at a relatively low level, thereby contributing to greater equity and fairness in the administration of tax laws.

We have met our expected outcome through our strong performance against each of our anticipated results. Overall, in terms of Canadians participating in the tax system and paying their fair share of taxes, our most recent available

1. Fair share – in accordance with the income tax legislation administered by the CCRA

## Performance Highlights

- Improved management of accounts receivable – stabilized the growth of undisputed assessed arrears; met commitments to the Government of Canada with respect to cash collections and decreased the share of older accounts; and piloted a "national pool" initiative to streamline the collection process
- Exceeded or mostly met nearly all performance against processing service standards; however, further performance improvement is still needed with respect to a number of our service standards
- Realized significant progress in core business transformation initiatives: expanded range of electronic service options; enhanced web site and Interactive Information Service (IIS), which provides answers to client specific questions; and expanded and/or piloted GST/HST, T2 and T4 electronic filing options
- Improved on our T1 electronic filing rate to 43.4% based on returns assessed
- Exceeded fiscal impact commitment to the Government of Canada by 15.2% and increased audit coverage rates across all major tax lines; however, not all coverage targets were met

estimates indicate that a majority of individuals and businesses filed their income tax returns and paid their reported taxes on time. For instance, we estimate that 94.3% of individuals and 87.2% of taxable corporations filed a timely income tax return and that over 90% of all taxable individuals paid their reported taxes on time. Although a significant number of corporations do not pay their full balance by their due date, our statistics indicate that over 93% of total reported income taxes are paid on time. As well, over 90% of employers remitted taxes they withheld on behalf of their employees by the due date.

Our overall performance in service delivery and returns processing continues to be strong, and we have made significant improvements in expanding our range of electronic service offerings. More clients every year are taking advantage of our electronic self-service options, which allow them to get information without making a phone call. As well, a variety of electronic filing options that permit faster service and improved accuracy are now either available or being piloted for most types of returns, and participation in electronic filing continues to grow. We exceeded our service standard targets for the processing of both individual and corporate returns based on sampling. Overall, we have improved our performance against our service standards and internal performance targets. The 2002 Citizens First Survey<sup>1</sup> indicated that our service quality rating by Canadians has improved by four points since 2000, from 55 to 59 on a 100 point scale.

With respect to protecting the tax base, we continue to invest new funds to increase our audit presence, improve the collection of tax debt, and enhance the visibility of our compliance programs. Again this year, we exceeded our fiscal impact and collections targets. Although audit

coverage rates overall have increased, we are not yet meeting all of our coverage targets. In both the audit and collections areas, we anticipate it will be several years before the full impact of our investments are realized. In our judgement, non-compliance, while material, generally remains at low levels and the tax base is protected. As we are not aware of any reliable and accurate methodology for measuring the overall level of non-compliance, our judgement reflects a qualitative assessment based on our experience and available evidence and estimates relative to prior years and other countries. Compliance tends to be higher for income subject to information reporting (over 91.1% for wages and salaries). Non-compliance tends to be higher for business income (with over 38% of corporate and 27% of self-employed income tax accounts deemed by our risk assessment systems to be at substantial risk).

We continue to work on our compliance strategy so that we have the right mix of programs to address areas of high risk and non-compliance. Our risk assessment system was expanded and work on the Compliance Measurement framework continues to be refined. Ultimately, our objective is to improve the allocation of our resources across our compliance operations to make tax administration more equitable, collect the right amount of taxes, and impose a smaller burden on compliant taxpayers.

The next section presents our Performance Summary for the Tax Services business line against our seven anticipated results. Anticipated results 1 through 6 deal with our strategic outcome of managing the compliance continuum, while anticipated result 7 relates to our strategic outcome of innovating for the future. These anticipated results support our expected outcome—Canadians pay their fair share of tax and the tax base is protected.

1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of this survey.

## Key Volumetrics

- **Revenue:** \$305 billion in cash deposits to the Consolidated Revenue Fund (includes Customs deposits)
- **Clients:** 23.8 million individual income taxfilers; 1.5 million employer accounts; about 1.5 million corporate taxfilers; 2.1 million GST/HST registrants (excludes Quebec); 22,700 registered pension and deferred profit sharing plans; and 79,171 registered charities
- **Processing:** 22.9 million individual, 1.4 million corporate, 6.8 million GST/HST, 164,300 trust, and 123,547 charities returns; 34 million payments
- **Services:** 15.4 million public enquiries handled
- **Fiscal Impact:** \$9.2 billion
- **Audits and Investigations Completed:** 301,714 audits and 3,990 enforcement activities



## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 1</b> Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve take-up rate of alternative electronic information services.</li> <li>• Effective communication and implementation of legislated changes within required timeframes.</li> <li>• Meet service standards and internal performance indicators, particularly the most important ones.</li> <li>• Ensure that processing logic and matching programs identify and correct errors in favour of taxpayers, and that beneficial adjustments are processed in a timely manner.</li> <li>• Respond to claimant needs in the SR&amp;ED program.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

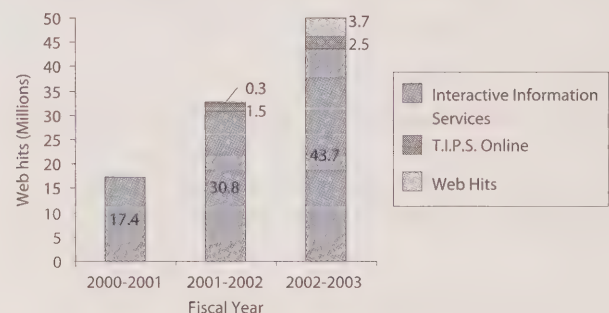
- increased use of our enhanced Web site and electronic service offerings, reducing the need for clients to call
- effectively implemented and communicated legislative changes within required timeframes
- improved overall performance against our service standards
- processed beneficial adjustments for approximately 175,000 taxpayers
- improved client awareness of the SR&ED program

### A. Providing Timely, Accessible, Reliable, and Responsive Service to Clients

On balance, clients continued to have timely, reliable and responsive access to information via service channels of their choice. We have made extensive enhancements to our electronic service offerings. Our Web site offers easier navigation, increased search capability, and improved access to information to better meet the needs of clients such as: seniors, tax professionals, charities, non-residents, and self-employed individuals. We have also expanded our Interactive Information Service (IIS), which provides tailored responses to client questions on various topics. In addition, individuals can check the status of their refund and update their addresses through our Web site, and options are available to both individuals and businesses for making online payments, via financial institutions, to the CCRA. Client usage of the tax-related portion of our Web site has continued to grow and is now nearly triple the 2000-2001 level (Fig. 1-1).

Through our continuing efforts to provide more comprehensive and responsive online services, we have been able to reduce the need for clients to call or visit our offices for simple enquiries. However, the calls are becoming more complex—on average 4% longer. The number of unique callers declined by about 4% in 2001-2002 and by another 3.1% this year. Our call centre agents are increasingly available to respond to more time-consuming, complex calls and client-specific enquiries, and their accuracy continues to improve, based on sampling.

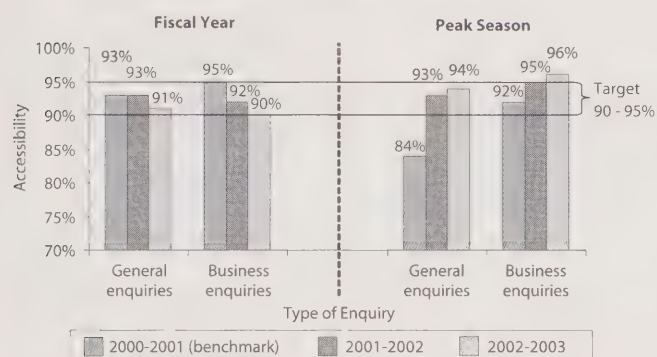
**1-1 Tax-Related Usage of the CCRA Web site**



Accessibility rates for our general and business telephone enquiries services continue to be on target (Fig. 1-2), with particularly high rates achieved during our peak season when the majority of clients called us. We accomplished this in part by ensuring that knowledgeable workers were more readily available. This means that the vast majority of callers were able to reach our telephone services, it does not imply that they were successful in their first attempt. However, once callers were in queue to speak to an agent, our timeliness in answering calls was slightly below our internal performance target of answering 80% of calls within two minutes.



## 1-2 Telephone Caller Accessibility



Our service standards for Tax Services currently focus on timeliness. We added six new service standards this year, and our overall performance against our service standards improved slightly (3.6 percentage points) with 59% of all service standards met, exceeded, or mostly met. However, we met or exceeded, or mostly met all seven of our most important standards, such as processing fairness requests, providing advance income tax rulings to taxpayers and processing individual, corporate, and GST/HST returns. Schedule E on page 1-107 provides a detailed listing of our performance against the service standards.

We successfully implemented major legislative changes within required timeframes and through our rigorous and highly structured annual publications review process, we ensured that any new or changed information and legislation was accurately incorporated in time to meet our critical delivery targets for over 1,000 tax-related publications.

Our 2002 Annual Survey<sup>1</sup> indicates a decline in the overall rating of Tax Services to 69% from 74% in 2001-2002. However, the 2002 Citizens First Survey<sup>1</sup> indicates that our service quality rating by Canadians has improved by four points since 2000, from 55 to 59 on a 100 point scale. We will continue to monitor trends over the coming years to determine whether our service improvements are achieving the expected positive impact on overall client satisfaction.

## B. Ensuring Fairness

The CCRA strives to collect the correct amount of tax—neither too much nor too little. As part of the individual/employer tax-matching effort, we refunded \$50.6 million to some 175,000 individuals who understated the amount of

taxes prepaid through employers' withholding of source deductions, a decrease of \$7.4 million for approximately 41,000 fewer taxpayers from the previous year. In support of fairness, the CCRA forgave an estimated total of \$321 million in interest and penalties for extenuating circumstances such as financial hardship, including \$257 million pertaining to Tax Services (\$245 million in the previous year). We met our service standard for processing requests for cancellations and waivers. While much of the day-to-day administration of fairness in the CCRA is conducted within Tax Services' various programs, the overall responsibility for coordination of the Fairness Initiative falls under the Appeals business line.

Through our rulings and technical interpretation services, we responded to over 6,000 requests on income tax, excise duties, and GST/HST legislation. We provided a survey to all external advance income tax ruling and technical interpretation clients who received a written response. Of the clients that responded, 96% were satisfied with the level of service they received.

To enhance fairness, new regulations for licensing and registration were implemented in advance of the *Excise Act, 2001* coming into force for the benefit of clients. As well, amendments to the GST New Housing Rebate were made to permit approvals of rebate applications for owner-built homes after the period otherwise allowed.

The SR&ED program is the largest federally supported incentive program for industrial research and development in Canada, currently serving some 11,000 claimants each year and providing an estimated \$1.6 billion in tax credits. We took steps to increase program awareness and established a partnership committee with private sector representatives. The Preclaim Project Review (PCPR) and the Account Executive services demonstrate our commitment to being more responsive to the needs of Canadian businesses. The PCPR service provides an up-front review and a preliminary opinion of eligibility, which helps businesses with planning and investment decisions before the incentive is claimed. We completed 1,010 PCPRs this year. The number of companies taking advantage of Account Executive services increased by 23% this year to 1,037. To further improve client awareness of the SR&ED program, two key documents dealing with experimental development and the supporting of technical aspects of a claim were developed and are available on our Web site.

1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of these surveys.

## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 2</b> Processing of returns is accurate, timely, and efficient  <b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meet service standards and internal performance targets for processing times, while maintaining a high degree of accuracy.</li> <li>• Increase participation in electronic filing.</li> </ul>	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Mostly met	Good

**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- met or exceeded our processing time service standards and internal performance targets for nearly all major tax lines, while maintaining accuracy
- continued growth in electronic filing for T1 individual returns and expanded electronic filing options for other types of returns

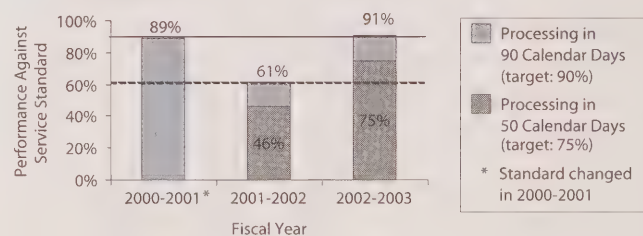
We met or exceeded our processing time service standards and internal performance targets for nearly all major tax lines. Based on sampling, we exceeded our service standard for processing T1 individual returns. It took less than four weeks on average to process 12.7 million paper income tax returns and less than two weeks on average to process 9.7 million electronic T1 returns. Moreover, all T1 returns filed on time (by April 30) were processed by mid-June, thereby allowing sufficient time to update account information required for the new benefit year. Based on sampling, a high degree of processing accuracy was maintained. Our Annual Survey<sup>1</sup> indicates that 88% of taxpayers were either somewhat or very satisfied with the time it took to receive their *Notice of Assessment* or refund, an increase from 85% the previous year.

Our processing time for T2 corporate income tax returns has improved substantially and met our service standard (Fig. 2-1). The processing time for GST/HST returns mostly met our service standard, and the processing times for 2001 T4 and T5 information returns exceeded our internal performance targets. Although we dramatically improved our processing time for T3 trust returns (77% within 4 months from 46% the previous year), more work is needed to achieve our 95% target. We have continued development of our Automated Trust System (T3) and

implemented automated notices of reassessment. As a result of the Voluntary Sector Initiative, a streamlined and simpler T3010 charity return was introduced. We processed all 123,547 charity returns by the fiscal year-end in order to clear the backlog from the previous year.

An important part of our processing strategy is to continue to improve electronic filing take-up rates and expand electronic filing options. Not only are we able to process electronic returns in about half the time it takes to process paper returns, the use of electronic returns also avoids many of the costs and errors associated with paper processing.

### 2-1 T2 Return Processing Performance Against Service Standard



The national T1 electronic filing participation rate was 43.4% (calculated on assessed returns), below the national target of 50%. Although this target was met or close to being met in most provinces, lower participation rates in other provinces played a major role in affecting national results. We are developing a strategy to target the marketing of our electronic filing options. One of our challenges will be to encourage over 3 million individuals and 2.8 million third-party preparers who filed computer-prepared returns on paper to begin filing electronically. We piloted electronic filing options for several other types of returns such as T2 corporate, T4 and GST/HST returns, and expanded T1 EFILE.

1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of this survey



## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

### Anticipated Result 3

Level of tax debt is within targeted level

#### Performance Expectations:

- Dollar value of accounts resolved to meet or exceed intake of new debt.
- Meet cash collection Government of Canada commitment.
- Reduce the share of accounts over five years old.

*Note: A review of performance indicators demonstrated that the ratio of undisputed assessed arrears to gross revenue is not a meaningful or relevant indicator of our performance and it will no longer be reported.*

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Mostly met	Good
2001-2002	Mostly met	Good

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- resolution of accounts (through cash collections, write-offs, and other adjustments) came close to meeting the intake of new debt
- exceeded cash collections commitment to the Government of Canada by \$530 million
- reduced the share of accounts over 5 years of age in our Tax Services Offices (TSO)

In 2002-2003, the Government of Canada changed its accounting policy to a full accrual basis rather than the modified cash basis, as announced in the 2003-2004 Federal Budget. This change in accounting method greatly increased the amount reported as a receivable. Under the accrual basis of accounting, the CCRA Financial Statements indicate a total of \$50.8 billion in receivables. Of this amount, approximately \$30 billion is attributable to the recording of accrued receivables which relate to the current fiscal year but which are not payable until the next fiscal year. The vast majority of these amounts are paid when they become due and require no collection action. The remainder of the \$50.8 billion consists of \$4.6 billion in amounts in dispute and \$16.2 billion in undisputed arrears (accounts receivable). We assess our performance in managing our accounts receivable program, as discussed under this anticipated result, on actual assessments that are under collection status (\$16.2 billion). Notes 2 and 4 of the CCRA's Financial Statements Administered Activities provide further explanation of amounts receivable on an accrual basis.

The vast majority of individuals and businesses pay their reported taxes on a timely basis, and less than 5% of all

assessed taxes and excise duties are referred to our Accounts Receivable program for collection action each year. The primary purpose of the Accounts Receivable program is to collect outstanding balances in a timely and efficient manner. However, some of these arrears are not recoverable for various reasons, such as the financial situation of the taxpayer. The collection of these balances is an important element of the compliance continuum and is intended to help ensure that all taxpayers pay their fair share and that the revenue needed to fund government programs remains available.

Our most significant challenge managing accounts receivables has been to reduce the gap between the accounts resolved (either through collection or write-off of accounts that are uncollectable, and other adjustments) and the rising trend in new intake of debt (Fig. 3-1). The CCRA obtained additional resources from the Government of Canada to support the implementation of various strategies to improve our capacity to address the intake of new debt as well as the aging of arrears. With the aid of these additional resources, we have focused our accounts receivable strategy on three key objectives: keeping the pace of resolving accounts in line with intake of new debt; meeting our cash collection commitment to the Government of Canada; and reducing the age of accounts receivable. This year, the resolution of accounts included cash collections of \$8.7 billion, exceeding our commitment to the Government of Canada by \$530 million, as well as approximately \$1.7 billion in write-offs of bad debts. Taken together, this came close to matching our intake of \$11.1 billion in new debt. To address our commitment with respect to the age of accounts receivable, we increased our focus on older accounts in our TSOs. We reduced the amount of arrears for accounts over five years from \$2.3 to \$2.2 billion, and the share decreased from 19% to



18% of all arrears, not quite achieving our commitment of 17.61%.

Approximately, 18% of the \$1.7 billion in bad debts that were written off this year was covered under the bankruptcy and insolvency statutes. In each of the previous two years, write-offs were lower, amounting to approximately \$1 billion. The Office of the Auditor General of Canada has noted in its April 2002 audit of the CCRA that "The Agency has a number of controls in place to guard against inappropriate write-offs. Different levels of authority approve write-offs as their amounts increase; the higher the amount, the higher the level of authority to approve it."

Largely as a result of sustained high-cash collections, increased write-offs, and a change in the accounting method for Customs receivables, the overall total of undisputed assessed arrears grew by less than 2% (from \$15.9 billion to \$16.2 billion) compared to 14.4% the previous year. We have reviewed the appropriateness of using the ratio of undisputed assessed arrears to gross revenue and have determined that it is not a meaningful or relevant indicator of our performance. The level of gross revenue is influenced by factors outside the CCRA's control, such as economic conditions and government fiscal policy. The cost to resolve \$1,000 remained at \$17.

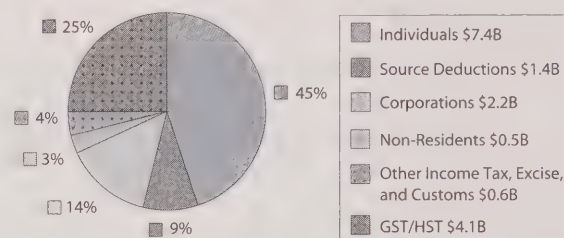
### 3-1 Total Undisputed Assessed Arrears, Intake, and Accounts Resolved



\* Intake and accounts resolved amounts relate to TSO collections activity. The \$16.2 billion does not include \$4.6 billion in assessed amounts under dispute, against which we are precluded by law from taking active collection measures.

Of the \$16.2 billion in undisputed arrears owed to the Government of Canada, the largest share (\$7.4 billion) is owed by individuals, followed by \$4.1 billion owed by GST/HST registered businesses.

### 3-2 Total Undisputed Assessed Arrears By Revenue as of March 31, 2003



The CCRA is working to ensure that the majority of arrears is collected; 18% has already been arranged or secured and 53% is being negotiated and worked on by our collections officers. Approximately 7% is being pursued under the *Bankruptcy and Insolvency Act* (BIA). We estimate that 22% of the undisputed arrears may eventually be written off. However, this percentage could be as high as 36% (\$7.2 billion allowance for doubtful accounts) depending on the resolution of accounts that are currently under negotiation or under dispute. A recent Supreme Court of Canada decision held that the collection of debts assessed pursuant to the Canada *Income Tax Act* is subject to the six-year limitation period of the *Crown Liability and Proceedings Act*. This decision further ruled that the collection of provincial income tax debts is governed by provincial limitation law and significantly impacts the collection of those debts which exceed the applicable limitation periods. We are currently working with the Department of Finance to obtain retroactive amendments to existing legislation that will ensure that all taxpayers are treated equally and the tax base continues to be protected.

We implemented many innovations to improve workload allocation, streamline procedures, and put a stronger focus on program delivery. We piloted the personal income tax (T1) "national pool" of accounts, that allows collectors to access national arrears workloads, notwithstanding previous geographic barriers. This initiative resulted in the streamlined collection of \$165 million in cash, the closing of 41,000 accounts and freed up more TSO resources to address complex accounts. With the success of the pilot, we will be implementing this initiative nationally in the coming year. Our National Collections Call Centre is internationally recognized and used as a model by other revenue administrations such as Japan's National Tax Agency. The centre addresses high-volume, low-risk personal income tax and GST/HST accounts. This year it handled 2.1 million calls and dealt with \$1.2 billion dollars in arrears.

## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 4</b>  Compliance behaviour is understood and the allocation of compliance and enforcement resources is guided by risk with a view to minimizing areas of non-compliance	2002-2003	Mostly Met	Reasonable
	2001-2002	Mostly met	Reasonable

### Performance Expectations:

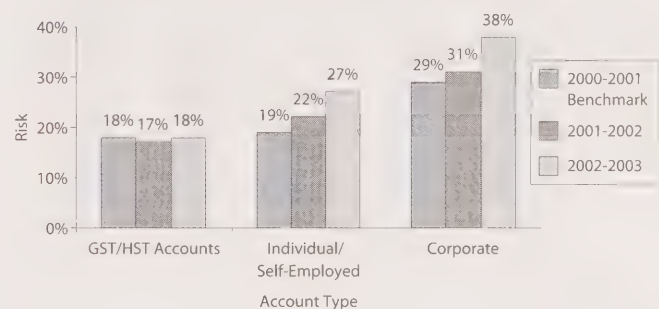
- Improve our analysis and reporting of compliance behaviour to assist in the development, refinement and targeting of compliance programs.
- Continue our information matching programs to permit us to effectively identify discrepancies between amounts reported on tax returns and third-party information reports.
- Improve our audit and enforcement programs to effectively identify high-risk returns.

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- prompt analysis and reporting of compliance behaviour assisted in the development, refinement and targeting of compliance programs
- identified reporting discrepancies on key income and deduction items reported on tax returns and by third parties
- incorporated new criteria into our national risk assessment system; however, further work is needed to improve our capacity to assess and respond to compliance risks

respectively). We have been working to expand our understanding of compliance through the design and implementation of a comprehensive Compliance Measurement Framework.

### 4-1 Estimated Percentage of Business Accounts Deemed to be at Substantive Risk of Non-Compliance



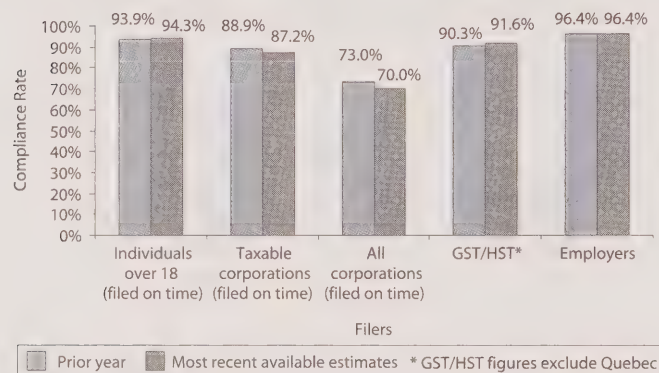
To guide the allocation of our compliance and enforcement resources, we conduct research to assess compliance risks and understand the sources and causes of tax under-reporting. Our experience suggests that non-compliance is most prevalent within our self-employed and corporate accounts. Informed by our experience and judgement, our national risk assessment system employs automated criteria to flag business accounts that are deemed to be at substantive risk of non-compliance with respect to over 180 compliance indicators (Fig. 4-1). This year, 31 new criteria were added to our national risk assessment system and more refinements were made to existing criteria to improve our capacity to evaluate risks and target non-compliance for a variety of international and domestic tax issues. All income tax returns and goods and services accounts are examined against a series of criteria to determine whether there are characteristics indicating possible non-compliance. Largely as a result of the refinement and inclusion of new criteria, the percentages of individual self-employed (27%) and corporate accounts (38%) flagged by our system were somewhat higher than in the previous year (22% and 31%,

Through our T1 matching program, we compare amounts reported by individuals for a wide range of income and deduction items (such as wages and registered pension plan contributions) to the amounts reported on third-party information slips. Compliance with respect to these items is high overall, and for the minority of taxpayers who do make reporting errors, the matching process allows us to effectively identify and correct these errors. This year, we assessed an additional \$340 million in taxes under the program. Further \$50.6 million was refunded to 175,000 individuals. For key credit and deduction items not subject to third-party reporting, we conduct random verifications both to assess compliance risks and to guide our targeted validation efforts. Based on the 2001 tax year, compliance overall for these items is also reasonably high at 91.1%, but has declined somewhat from the previous year's 92.8%.



Our evaluation of compliance risks includes an assessment of filing and registration compliance within each of our major business lines. Our most recent analysis indicates that most individuals and businesses continue to file their required returns on time (Fig. 4-2). Over 82% of known Canadian businesses (excluding Quebec) registered for the GST/HST as appropriate—a high degree of registration compliance given that not all businesses are required to register. As well, we have recently conducted an analysis of compliance by employers with their requirement to file T4 information returns. The results indicate that most employers file their returns and remit the taxes they have withheld on behalf of their employees without any direct intervention from the CCRA. For the minority of individuals and businesses who are not in compliance, we maintain an active program to identify and target non-filers and non-registrants. Last year, this program was successful in bringing nearly 647,000 individuals and businesses into compliance with their filing and registration requirements.

**4-2 Filing Rates\***



\* Prior year rates have been revised for taxable corporations and all corporations, due to a system change. Most recent available estimates for individuals are based on 2001 census information and prior year rates have been revised accordingly.

The above programs help us understand compliance behaviour and serve as a guide for the allocation of our compliance and enforcement resources. In an April 2002 benchmarking study of best practices in enforcement by a major independent consulting firm, the CCRA was judged to have the most advanced statistically-based risk assessment system among the 12 respondent government organizations, including the United States, the United Kingdom, Australia, and New Zealand, that rely on inspections and investigations for enforcement. Our targeting criteria based on these programs are regularly refined and updated to account for observed changes in compliance behaviour and to address newly identified compliance indicators. For

example, there is a risk that Canadians' confidence in the charities program may be compromised if groups supporting terrorism are not prevented from registering under the program. This has led to the creation of a dedicated team that conducts intensive screening and review of applications, and has culminated in a number of referrals to CSIS and the RCMP.

We devote more of our compliance and enforcement resources to those areas where our assessments indicate that the risk and potential revenue consequences of non-compliance are higher—a strategy designed to make the tax system more equitable, recover more revenue, and impose a smaller burden on compliant taxpayers. For instance, our target audit coverage rates call for a much larger audit presence among large corporations than among individuals and small businesses. An expanded discussion on audit coverage can be found under Anticipated Result 5. Within a given program area, accounts flagged as high risk by our targeting criteria are far more likely to be selected for validation and audit. Such accounts consistently show a higher frequency and average magnitude of tax adjustments than those that are selected at random, which indicates that our targeting criteria are generally effective.

Our current risk-assessment systems do not cover all compliance issues, and we are not aware of any accurate and reliable methodology for estimating the overall level of tax compliance. Nevertheless, our qualitative assessment—based on our experience and guided by available evidence and estimates—is that while non-compliance overall is certainly material, it remains at relatively low levels, consistent with prior years and in relation to other countries. Much of our assurance comes from our robust system of checks and balances (particularly our withholding, prepayment, information matching, validation, and audit programs) that promotes accurate reporting and facilitates the early detection of reporting errors. As our Compliance Measurement Framework matures, we anticipate that our assessment will be guided by a more comprehensive set of compliance indicators.



## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

	Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 5</b>	2002-2003	Mostly met
The right compliance programs are used and are effectively and efficiently delivered	2001-2002	Mostly met
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase participation in education and outreach programs.</li> <li>• Meet audit coverage target levels.</li> <li>• Increase participation in audit protocol agreements.</li> <li>• Meet commitment regarding fiscal impact of compliance programs.</li> </ul>		

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- accomplished our annual education and outreach objectives (e.g., 68 community visits)
- did not achieve all of our audit coverage targets, although coverage rates increased across all major tax lines
- increased participation in audit protocol agreements by 10%
- exceeded our fiscal impact commitment to the Government of Canada by 15.2%

To properly manage the compliance continuum, it is essential to have a range of programs tailored to the needs of specific client groups. The appropriate compliance program may involve education, outreach, service, review, enforcement, or a combination of these elements. Below, we highlight some of our key programs to address compliance issues.

**Underground economy initiatives** – Addressing non-compliance in the underground sector continues to be a high priority for the CCRA in our efforts to promote a level playing field among Canadian individuals and businesses. In order to increase taxpayer awareness of the underlying risks associated with participation in the underground economy, we collaborate with our federal, provincial, territorial, and First Nations partners and industry representatives to target specific sectors in each province and territory. Some of our initiatives in this area are indicated in the following chart.

### Underground Economy Initiatives

The Community Visits Initiative reaches out to communities where we feel non-compliance may be an issue. We conducted 68 community visits, contacted 8,862 businesses, and made 81 ports/wharf visits meeting with 216 fish buyers

The Contract Payment Reporting Initiative (CPRI) promotes compliance in the construction industry through the matching of third-party information on payments made to contractors against their tax returns. We performed 4,170 audits, which resulted in the discovery of \$38.5 million in unreported income

The High School Curriculum Initiative was developed in partnership with four provinces. A learning unit to introduce tax concepts at the high school level was elaborated for incorporation into the existing curriculum. The goals are to make students aware of their responsibilities as citizens as well as the risks associated with participation in the underground economy

The Get it in Writing! Campaign promotes awareness among consumers of the risks of dealing with underground contractors in the home renovation sector

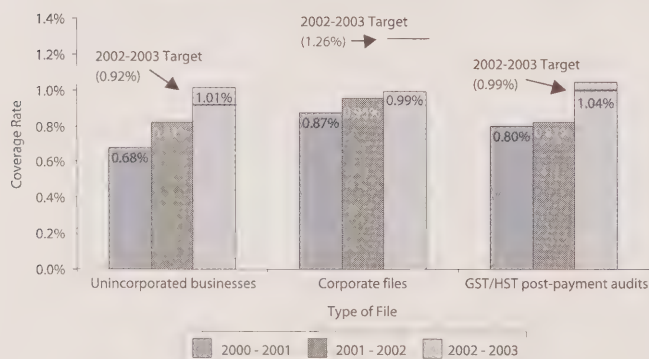
Applying penalties and publicizing enforcement actions are other key components of our underground economy strategy. We identify cases of possible GST/HST fraud and other illegal underground activities through the profiling of high-risk registrants, informant leads, partnerships with other law-enforcement agencies, and audits and investigations. All suspected cases of fraud are evaluated for prosecution potential and where further investigation reveals sufficient evidence to support a conviction of wilful non-compliance, cases are referred to the Department of Justice for prosecution. Through our Web site, publications, and news releases, we publicize the results of our efforts to build public confidence in the integrity of the tax system and to deter non-compliance.

**Audits** – Before becoming an agency, the CCRA experienced a sustained period of increasing workload volumes and return complexity without a compensating increase in compliance resources. This contributed to a declining trend in audit coverage, which if sustained, had, in our judgement, the potential to undermine the confidence of Canadians that the tax system is equitable and that more serious cases of non-compliance are being addressed. With additional funding from the Government of Canada, we have been working to reverse this trend and gradually raise audit coverage rates in line with a series of increasing targets over the 2001-2002 to 2005-2006 period. Coverage rates for each of our major tax lines are now uniformly higher than in 2001-2002, and we have exceeded this year's targets for GST/HST taxpayers, unincorporated businesses (Fig. 5-1), and medium sized corporations (basic files) (Fig. 5-2). However, audit coverage on small corporations (corporate files) and large corporations (large files) fell somewhat short of targeted levels (Fig. 5-1 and 5-2).

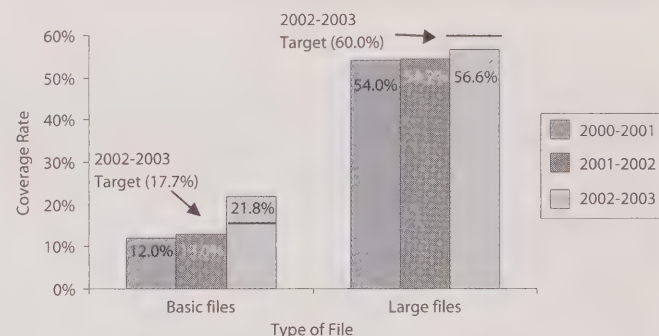
To address growing concern over potentially abusive tax avoidance arrangements, approximately 54% of the 384 unique large-file audit cases screened have lead to 52 audits of avoidance issues so far, with another 80 cases still in the consultation stage.

Given the size and complexity of large-file cases and the high frequency with which large corporations are audited, we have in place an audit protocol agreement program to promote co-operation, openness, and flexibility in the audit process. The participation rate for protocol agreements increased by ten percentage points this year.

**5-1 Estimated Audit Coverage Rates: Small and Medium-Sized Businesses and GST/HST Files**



**5-2 Estimated Audit Coverage Rates: Large Corporations**



**Investigations** – Evasion and fraud represent the most flagrant aspects of non-compliance. In response, 374 income tax, GST/HST, and customs investigations were referred to the Department of Justice for prosecution, compared to 351 cases in the previous year. In addition, prior referrals resulted in 377 convictions of individuals and businesses this year, relating to revenue losses of \$17.9 million. The courts imposed \$15.9 million in fines and sentenced 54 persons to prison terms totalling 68 years. In addition, the ministère du Revenu du Québec (MRQ), on behalf of the CCRA, referred 26 GST investigation cases for prosecution, and Quebec courts levied \$3.6 million in fines. Customs investigations further contributed by investigating 649 non-prosecution cases, which resulted in \$29.5 million in Customs civil assessments. Recent Supreme Court decisions have instituted limitations on certain tools used by investigators to obtain information in support of criminal prosecutions of tax and duty evasion and fraud. We are in the process of revising our policies and procedures to ensure that our activities comply with the guidance provided by the Court.

### International tax and e-commerce compliance initiatives

– Fuelled by the rapid growth in foreign trade and electronic commerce, international tax compliance issues have become more prominent in recent years. A key compliance issue in international transactions is the price that should be reported between a corporation and its foreign affiliates. To promote compliance and reduce the burden associated with reporting such transactions, the CCRA has an Advance Pricing Arrangement (APA) program. We completed 15 APAs in 2002-2003, raising the total number of agreements to 55. Work to promote the program continues. We also continue to support and co-ordinate Canada's strategic partnerships with tax-treaty partners to promote international co-operation, protect Canada's tax base, and share common problems and best practices. This support is reflected in our participation in international



forums such as OECD, PATA, the Seven Country Tax Haven Group, and CIAT.

Another important compliance area involves the level of awareness of non-residents and prospective immigrants about their tax obligations and entitlements. In response to a recommendation from the Standing Committee on Public Accounts, the CCRA agreed to begin to report on methodologies, tools and strategies used to identify and challenge offshore tax planning arrangements, and on the number of treaties that it administers and those under negotiation. For the purposes of this reporting, the CCRA understands income to be income earned outside of Canada by residents of Canada. We will also report on the tax-at-risk and amounts reassessed in identified cases involving the use of offshore tax planning arrangements and the amount of tax collected from non-residents who earned income in Canada. Methodologies and strategies include analysis and risk assessment, quality service, outreach and education, strategic partnerships, legislative, policy and regulatory changes and credible and targeted enforcement. Tools include tax haven audit guides, foreign reporting information returns, a disposition audit guide and tax haven country overviews (referred to as Tax Haven Grids).

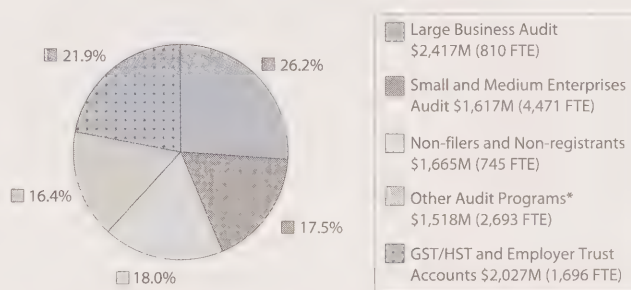
Currently, Canada has 79 tax treaties concluded, signed by the Department of Finance and in force in 2003, eight treaties have been signed but are not yet in force, and 19 are under negotiation or renegotiation. This year, all off-shore tax cases resulted in \$1 billion in fiscal impact. The amount of tax-at-risk in cases presently under review involving the use of offshore tax planning is estimated at \$200 million, and we have a number of "indirect loan cases" that have a potential tax recovery of \$250 million.

The most recent figures show approximately \$3.7 billion in tax was paid by non-residents of Canada on income earned from Canadian contract services, investments, pensions, dispositions of taxable Canadian property and other taxable sources. As part of our outreach effort to prospective immigrants, our *Newcomers to Canada* brochure and our *Are you a Newcomer to Canada?* brochure have recently been translated into Chinese, and to date have been accessed approximately 50,000 times on our Web site. Enhancements to our outreach services have been planned to better support Canadian expatriates, trade missions, and potential foreign investors.

As the Internet becomes a more prevalent means of doing business, we are building a dedicated team of Internet Business Audit specialists. Work progresses on the auditing of the 200 businesses targeted.

**Fiscal impact** – The total gross fiscal impact of our programs was approximately \$9.2 billion (Fig. 5-3), exceeding our commitment to the Government of Canada by 15.2%. We estimate that approximately 16% of this amount will be subject to appeals and another 6% will be uncollectable, for a net fiscal impact of over \$7 billion. Approximately \$2.0 billion out of the \$9.2 billion gross fiscal impact was generated through programs that were not reported on in our previous annual reports; specifically, GST/HST and Employer Trust Accounts, Charities, and Registered Plans. Excluding these programs, the gross fiscal impact exceeded our commitment to the Government of Canada by approximately 12% supported by an additional 7.6% increase in FTEs.

### 5-3 Tax Compliance Activities – 2002-2003 Total Gross Fiscal Impact\* of \$9.2 billion



\* Total gross fiscal impact includes federal and provincial tax (participating provinces only), federal tax refunds offset or reduced, interest and penalties, and present value of future tax assessable where appropriate. Our net fiscal impact after appeals (16%) and collection actions (6%) is over \$7 billion.

\* Other Audit Programs includes Tax Avoidance, International Tax Programs, Verification Programs, Tax Incentives, Investigations, Registered Plans, and Charities.



## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

Anticipated Result 6		Performance rating	Data quality
		2002-2003	2001-2002
Actively seek legislative changes as required to enhance simplification and minimize misreporting and unintentional non-compliance	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Reasonable
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identify issues and make recommendations to the Department of Finance for legislative changes.</li> <li>Create new regulations and draft amendments to legislation.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- identified issues and made recommendations to the Department of Finance for legislative changes
- created new regulations and drafted amendments to existing and new legislation, including the new Excise Act, 2001

We continued to work with the departments of Finance and Justice to ensure that proper legislation exists to realize the government's objectives for fairness and the promotion of voluntary compliance in the tax system. We participated in several improvements to existing legislation and were involved in creating new legislation.

This year, the new *Excise Act, 2001* received Royal Assent. This Act was developed to provide a more efficient framework for administering and enforcing the taxation of alcohol and tobacco products. We created several new regulations in anticipation of its coming into force on July 1, 2003. For the already existing *Excise Act*, we helped in drafting amendments that were consequential to the passing of the *Excise Act, 2001*.

For the *Income Tax Act*, we participated in drafting amendments on donations to foreign universities, extensions to time limits for filing elections and information returns, and the provision for electronic information returns. An extensive revision of Non-Resident Trust and Foreign Investment Entity rules (also in other acts) under the Foreign Reporting Requirements (FRR) was undertaken to address existing legislative weaknesses in the protection against investment in tax havens. For the *Excise Tax Act*, we took part in drafting amendments to the treatment of ships' stores and the taxation of tobacco products.

We also partnered in the drafting of amendments to the *Canada Pension Plan*, initiated amendments to the *Children's Special Allowances Regulations*, and made recommendations for change to both the *Air Travellers Security Charge Act* (to respond to industry and security pressures regarding the application of the charge) and the *Charities Registration (Security Information) Act*. Across several acts, we participated in drafting budget provisions including changes to the automobile benefit rules, the Canada Child Tax Benefit, and resource taxation.

We continued to monitor emerging issues and court cases to gauge the need for changes in legislation and in the way the tax system operates. Where appropriate, we put in place administrative and legislative contingency plans to allow us to respond in a timely fashion to possible outcomes. In order to improve reporting on legislative issues, we initiated the development of an electronic file tracking system.

In response to the growth in e-commerce, a technical information bulletin was created and posted on our Web site to provide and explain the provisions of legislation relevant to e-commerce. Also, this year, we were involved and continue to be involved in the negotiations taking place with the U.S. for the settlement of the softwood lumber dispute.

Under the Voluntary Sector Initiative, an accord was signed by the Prime Minister last year to strengthen the relationship between the voluntary sector and the Government of Canada. Work continues to put the agreement into practice at the CCRA. Also, this year we participated in the Joint Regulatory Table, which produced a report calling for improvements to the federal legislative and regulatory environment in which the voluntary sector operates. The report focused on improvements such as a shortened annual return, better accessibility and transparency.

## Expected Outcome

Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 7</b> Core business is under transformation to better meet our mission	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Reasonable
<b>Performance Expectations:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deliver on commitments as stated in the CCRA <i>Corporate Business Plan</i>.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against our expectation:

- successfully delivered on key innovation commitments stated in our *Corporate Business Plan*

We successfully met key innovation commitments under Future Directions. Transforming our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians is at the core of this change objective.

We expanded the range of electronic service delivery options available. We enhanced our Web site and added content to our Interactive Information Services, and have all major policy documents, forms, and guides on-line. Business registration on-line is continually growing in usage, and the charities registration form is now available on-line. There are future plans for EFILE capabilities. Online filing options are being expanded for all client groups, and telephone filing options are available for certain returns. A substantial number of our clients are taking advantage of these services.

We work in close partnership with other government departments, the provinces, territories, First Nations and private sector to simplify and streamline products and services.

### Partnerships

CCRA's Web site realignment with the Government of Canada's Web site to provide more seamless and tighter integration with the various identified gateways and clusters
Joint Business Number registration initiatives with New Brunswick, Manitoba, and the Workers' Compensation Board of British Columbia
Partnership with HRDC to reduce burden on employers for payroll requirements
Private sector collaboration in developing software options for T4 payroll software and Corporation Internet Filing
Voluntary Sector Initiative and the Joint Regulatory Table to identify areas for improvement in the administration of registered charities
Partnership with international organizations and countries (i.e., OECD) who want to model their tax programs on ours and find common ways to do business
Under the SR&ED program, joint CCRA-industry committees developed brochures and sector-specific guidance documents. The SR&ED Partnership Committee is currently participating in the development of a Strategic Business Plan for the program

Work progressed on the re-engineering and enhancement of the following projects: GST/HST Redesign, Other Levies System (both of which incorporate the standardized accounting platform), T3 Automation project, T1 Matching Redesign, Magnetic Media Redesign, and EFILE Modernization.

The GST/HST Redesign project will enable us to better interface with the ministère du Revenu du Québec and the three harmonized provinces. The GST/HST Enhanced Registration Review (GERR) project will identify high-risk registrants before they receive any payments, and the refined GST/HST credit return and rebate automated edit checks will be more discriminating.

We initiated several projects to enhance our programs and processes including debit cards for payments at selected TSOs, and pre-authorized account debits for instalment or arrears payments in 2001. As well, new scanning technology will capture evidentiary documents for court prosecution.



## Progress Against Areas Targeted for Improvement in the 2001-2002 Road Ahead

The 2001-2002 Annual Report identified areas targeted for improvement in each business line in a section called "The Road Ahead – 2002 and Beyond". The chart below indicates the progress we have made to address the performance issues for this business line in 2002-2003, and adds new items that have arisen as a result of the evaluation undertaken in this year's report. Page references to more

coverage of these items in the *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005* are provided, where applicable. The chart lists the specific immediate-term priorities for improvement we will be undertaking in 2003-2004, and indicates whether the item is a longer-term initiative to be addressed in the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.

Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
<b>Items from 2001-2002 Annual Report</b>				
Implement multi-faceted framework for managing accounts receivable, including nationalizing collections workload	32	✓ Piloted the "National pool" and continued modernization of work processes at the National Collections Call Centre. Bankruptcy/Insolvency Strategy is under development.	Expand the "national pool" project, incorporate collection of T2 accounts at the National Collections Call Centre, and finalize the Bankruptcy/Insolvency Strategy. Develop strategies to address impact of the Supreme Court decision and high levels of allowance for doubtful accounts.	Yes
Deploy the additional resources provided by the government to meet the commitments for audit coverage and fiscal impact	33	✓ Encountered staffing difficulties in the T2 audit program areas.	Maximize the additional resources provided by the government to meet commitments as a result of the Resource and Management Review in 2000-2001.	Yes
Continue implementation of Other Levies Systems (OLS)	n/a	✓ Other Levies Endorsing and Securing System (OLES) was completed. Other Levies Assessing System (OLAS) was in testing phase.	Complete the implementation of OLES and OLAS.	No
Continue expansion of electronic delivery initiatives as stated in the <i>Corporate Business Plan</i> and Future Directions	29	✓ Enhanced Web and expanded content on Interactive Information Services. Piloted T2 and GST/HST NETFILE. Introduced T4 internet filing using commercial software and EFILE On-Line Plus.	Expand eligibility for Corporation Internet Filing; implement "My Account"; improve electronic services for our International and non-resident taxpayers; and continue the development of service delivery initiatives for Charities.	Yes
Improve performance against existing service standards: expand the scope of these standards beyond timeliness, improve processing times of T2 corporation returns, and include standards for telephone enquiries	31	✓ Performance improved against service standards, and processing times for T2 corporation returns exceeded targets. The scope of service standards was not expanded beyond timeliness. The CCRA was a key participant in the development of a government-wide service standard framework for telephone enquiries.	Improve performance against existing service standards, expand the scope of these standards beyond timeliness, and include standards for telephone enquiries.	Yes
Finalize the framework for measuring compliance, and develop appropriate indicators	32	✓ Internal consultations on the framework were finalized, and approximately 150 compliance indicators were identified.	Continue developing the Compliance Measurement Framework.	Yes



Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
Continue participation in international e-compliance and e-service committees to clarify existing policies and practices in an e-commerce world	n/a	✓ Published a technical information bulletin in July 2002 to provide and explain provisions of legislation relevant to e-commerce and outline the CCRA's policies regarding Internet transactions for businesses.	Continue ongoing research and analysis of policies and procedures regarding e-commerce.	No
Continue to work on legislative changes	n/a	✓ Participated in several improvements to existing and new legislation, including creating new regulations for the Royal Assent of the new <i>Excise Act, 2001</i> .	<i>Excise Act, 2001</i> to come into force July 1, 2003.	No
Continue to work on policy and legislative initiatives	n/a	✓ Established a Tax Advisory Committee, published all charities policies on our Web site, posted a technical bulletin explaining e-commerce provisions and legislation on our Web site.	Continue to participate in U.S. softwood lumber dispute. Establish a First Nations Advisory Committee as part of a new strategy for Aboriginal program delivery.	

✓ On track

✓ Mostly on track

✗ Not on track

**Note:** Progress against the reporting on nationwide fairness monitoring program is being reported in the Appeals business line.

## *Benefit Programs and Other Services*

### About Benefit Programs and Other Services

The CCRA's work in the Benefit Programs and Other Services business line plays an important role in the efforts of federal, provincial, and territorial governments to provide support to families and children and to help reduce the depth of child poverty, by providing Canadians with income-based benefits and other services that contribute directly to their economic and social well-being. We administer four federal programs: the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) credit, Children's Special Allowances, and the disability tax credit. In addition, we leverage our federal delivery infrastructure to administer a range of on-going benefits and one-time payment programs on behalf of the provinces and territories. In all, we issue over \$11 billion in tax-free benefit payments to over 10 million low- and moderate-income Canadians.

Other services in this business line include issuing rulings for the Canada Pension Plan (CPP) and Employment Insurance (EI) programs, administering the Refund Set-Off program, supplying information to federal, provincial, and territorial partners to support the delivery of their programs, and administering sales taxes for some First Nations. We also account to jurisdictions for our efforts on their behalf.

### Contributions of Others

The achievement of our two expected outcomes is not solely attributable to the CCRA. Our job is made easier through the support of strong federal, provincial, and territorial legislation to clearly identify who is eligible to receive benefits and the amount of their entitlements. We rely on consultations with our partners to clarify program objectives and identify cost-effective solutions for delivering benefit programs and other services, using flexible and adaptable systems. We count on Public Works and Government Services Canada, acting as our agent, to issue cheques and direct deposit payments on our behalf. We also count on Canada Post to deliver our payments, so that clients receive the benefits they expect, and they receive them on time.



### Performance Context: Risks and Challenges

Driving our performance improvement efforts is the need to achieve and maintain high levels of client satisfaction, innovatively responding to the changing needs and expectations of Canadians and their governments. Canadians trust us to let them know about their entitlements and to deliver benefits accurately, consistently, and on time. In our validation and controls activities, we concentrate most of our efforts on areas where the risk of non-compliance may be higher and where more intense scrutiny is required. Provinces, territories, and other federal departments look to us for cost-effective ways of delivering programs to citizens, as well as services to support programs they administer themselves.

To ensure that clients get the right benefit—no more and no less—we need to be aware that the benefit rolls are exposed to risk from both fraudulent claims and under-enrolment. We mitigate the risk of fraud and other improper claims by targeting our validation efforts towards accounts we have identified as high-risk. We mitigate the risk of under-enrolment through outreach activities to ensure that all potential clients are aware of our benefit programs and know how to access them. Maintaining relatively high levels of public confidence in the CCRA's administration of benefit programs during more restrictive economic times will remain a challenge if overall levels of compliance deteriorate.

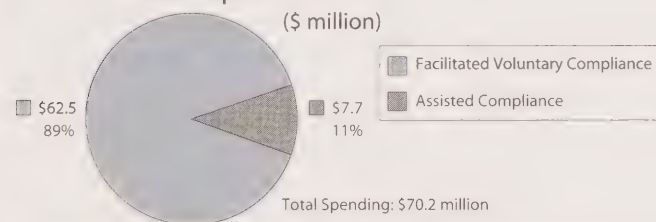
Relationships between the federal government and provincial and territorial governments are affected by many challenging issues outside of the CCRA's control. If we do

not fully use the flexibilities that agency status confers to manage in this environment, we risk not being seen as a key service provider by the provinces and territories. To mitigate this risk, we have continued to increase the capacity of our systems and delivery infrastructure to maintain our ability to respond to our partners' changing needs and priorities. The growth in the number of programs and services that we deliver on behalf of our partners, although incremental, shows that we have been somewhat successful. However, we still need to refine our strategy to take advantage of new partnership opportunities as they arise.

## Spending Profile

In 2002-2003, 5.2% (\$205 million, excluding Relief for Heating Expenses) of the CCRA's overall budget was devoted to our business line, with \$70.2 million for program administration and over \$134 million for direct transfers under the Children's Special Allowances program. Spending on program administration represents an increase of \$16.8 million from 2001-2002. Based on management's best estimate, 89% of the \$70.2 million was allocated to facilitation activities (such as ensuring the quality of our payments and notices, updating and adjusting client accounts, and processing forms and applications). The remaining 11% was allocated to assisted compliance activities, such as validation programs.

**Exhibit 8: Resources Allocated to the Compliance Continuum**



## Conclusions Against Expected Outcomes

We have two expected outcomes:

### ***Canadians receive their rightful share of entitlements***

– It is critical that we provide Canadians with the right tools and information so that they can provide us with the information we need to register them on the appropriate benefit rolls and ensure they receive timely and accurate benefit payments. Canadians are likely to access these programs if they are informed about them and have a clear understanding of what they need to do to receive benefits. Our communications and benefit delivery services, accompanied by review activities to verify eligibility and entitlements, are directed to ensure that qualifying families and individuals get their rightful share—only to those recipients who are eligible to receive benefits and credits, and the amounts they receive are correct in accordance with the legislation.

### ***Provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA as a key service provider***


– Our legislative flexibilities as an agency and the adaptability of our systems enable us to provide Canadians with a greater range of services on behalf of provinces, territories, and other government departments to reduce overall cost to taxpayers and eliminate duplication.

On balance, our performance indicates that we mostly met our first expected outcome and that we met expectations in the third year of our five-year innovation agenda against the second expected outcome.

## Performance Highlights

- Implemented the GST/HST Credit Responsiveness Initiative
- Telephone service declined, but range and use of alternative channels of information is increasing
- Issued over 99% of benefit payments on time, met the service standard for processing CCTB applications on time
- Effective targeting under the validation and controls program—increased adjustment rates for accounts reviewed
- Negotiated one new payment program, implemented three new Business Number partnerships, initiated a new two-way data exchange, and enhanced accountability with provincial and territorial partners





In the area of program delivery, we successfully implemented the GST/HST Credit Responsiveness Initiative in July 2002, which allows the quarterly credit amount to respond to in-year changes in client circumstances. This is the most significant change to the credit since it was introduced in 1989.

To ensure that Canadians receive their rightful share of entitlements, we engage in a range of communications activities tailored to meet the diverse information needs of our client base. To help reduce our clients' need to call, we added new features to our Child and Family Benefits Web site; use of the site increased overall by 50%. As telephone call volumes decreased by almost 10%, our strategy of providing alternative channels to access information seems to be working. For individual clients who still call us to get information about their own accounts, we met our target range for CCTB callers, but our accessibility for GST/HST credit callers declined well below the target range.

Again this year, we achieved a strong performance in issuing (via PWGSC) over 99% of our 68 million CCTB payments and GST/HST credit payments on time. In addition, our studies show that we met our service standard by processing 98% of new CCTB applications and issuing first payments within two months. Our survey findings suggest that client satisfaction with all elements of the CCTB application process has been maintained. We have also made a significant improvement in account maintenance activities, by processing 87% of client correspondence within 20 days and 97% of adjustments requiring a notice by the end of the second month after we received the client's enquiry (mostly meeting the target of 98%). As for accuracy, we estimate that rates of 99% for both initial benefit applications and account maintenance activities were achieved. We are continuing our multi-year agenda to ensure the accuracy of the benefit rolls and identify areas of non-compliance. By adjusting benefit levels and other client information in 34.1% of cases reviewed, we know our

efforts to improve targeting of higher risk accounts are working.

We have also continued to make progress in our business development strategy to have provinces, territories, and other government departments rely on the CCRA as a key service provider. During the year, we negotiated to implement the Nova Scotia Taxpayer Refund for delivery in June 2003. We put Business Number partnerships in place with three more provinces, and implemented the first phase of a new Data Exchange initiative using File Transfer Protocol to enhance the Income Verification program support we provide for 25 provincial ministries. Accountability to our partners was strengthened through the delivery of our Commissioner's Annual Reports, as well as through the signing of three more Service Management Framework agreements. Despite these accomplishments, we need to achieve further progress by pursuing opportunities to deliver additional types of new programs and services, such as through partnerships with Workers' Compensation Boards and the administration of other major tax programs.

The next section presents our Performance Summary for the Benefit Programs and Other Services business line against our four anticipated results. Anticipated Results 1, 2, and 3 deal with our strategic outcome of managing the compliance continuum, while Anticipated Result 4 relates to our strategic outcome of innovating for the future. These anticipated results support our two expected outcomes.

## Key Volumetrics

- \$7.8 billion to over 2.8 million CCTB recipients
- \$3 billion to over 9.1 million GST/HST credit recipients
- \$134 million in Children's Special Allowances
- \$345 million in on-going payments under provincial and territorial programs, along with the last \$1 million in payments under one-time payment programs sunset in 2002-2003
- 9.3 million telephone enquiries handled
- Approximately \$417 million with respect to over 407,000 severely disabled individuals under the Disability Tax Credit program
- Over 73,000 CPP/EI rulings issued
- \$135 million in Nova Scotia Workers' Compensation Board payments collected
- 1000 full-time equivalent employees
- Functional budget of \$70.2 million for program administration (excludes funding for statutory programs)

## Expected Outcome

Canadians receive their rightful share of entitlements

Canadians receive their rightful share of entitlements		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 1</b>  Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	2002-2003	Mostly met	Good
	2001-2002	Mostly met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• The effectiveness of communications tools to promote take-up and program awareness is reviewed annually.</li><li>• Internal performance targets for caller accessibility and telephone service levels are met or exceeded.</li><li>• Client satisfaction is at the same level or higher than recorded in our Baseline 2000 Survey.</li></ul>			

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- implemented the GST/HST Credit Responsiveness Initiative to make the credit responsive to changes in family circumstances
- maintained awareness of our benefit programs through outreach activities and information programs
- maintained client satisfaction at generally the same level as recorded in our Baseline 2000 Survey
- enhanced information offerings on alternative service channels, to help reduce our clients' need to call
- however, did not meet some of our internal performance targets for caller accessibility and telephone service levels

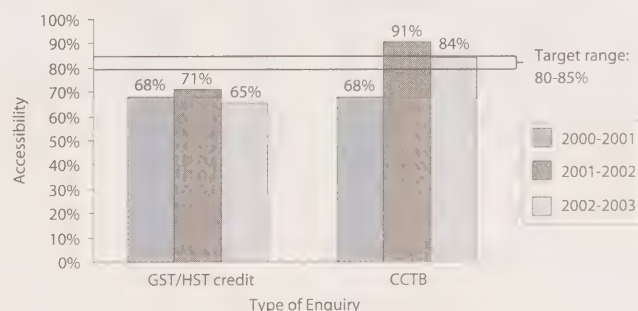
In July 2002, we implemented the GST/HST Credit Responsiveness Initiative. With this change, the quarterly credit amount we pay now takes into account children turning 19, as well as in-year changes to family size, marital status, residency, and incarcerations, in a manner that is aligned with the CCTB. We estimate that there were over 380,000 in-year changes to GST/HST credit payment amounts in the July 2002-June 2003 benefit year due to this initiative. In July 2002, we also implemented new indexation-related benefit and threshold levels for the CCTB.

Although our clients rely heavily on telephone communication with us, our service delivery strategy is to reduce our clients' need to call by offering alternative channels of contact. Clients can now get general information about the programs we administer through the Web-based Interactive Information Service we launched in 2003. We expanded our on-line simulator to allow clients to estimate their quarterly GST/HST credit payment amounts. In all, the number of visits to our Child and Family Benefits Web site increased by over 50% in 2002-2003. Agencies to

whom we pay Children's Special Allowances for children in their care also expanded their use of electronic filing, with 19% of agencies covering 57% of children now reporting monthly care changes electronically rather than through paper-based processes. The strategy of offering alternative service channels appears to be working, as the number of calls handled through our enquiries lines declined for the second consecutive year, from 10.3 million to 9.3 million calls in 2002-2003.

Nevertheless, we are still not meeting targets for telephone service. We continued to meet our 80-85% target range for caller accessibility, which measures the percentage of unique callers who reach our telephone service, with 84% accessibility for CCTB calls. However, we achieved only 65% accessibility for GST/HST credit enquiries in 2002-2003. The increasing complexity of calls due to the implementation of the GST/HST Credit Responsiveness Initiative may have been at least partially responsible for the decline in caller accessibility from 71% in the prior year. The length of time to complete these client enquiries increased by almost 20 seconds per call, which may reflect the increased information requirements of clients now that the credit amount is adjusted in-year. We are continuing to explore how to reach the 80-85% target range for these calls.

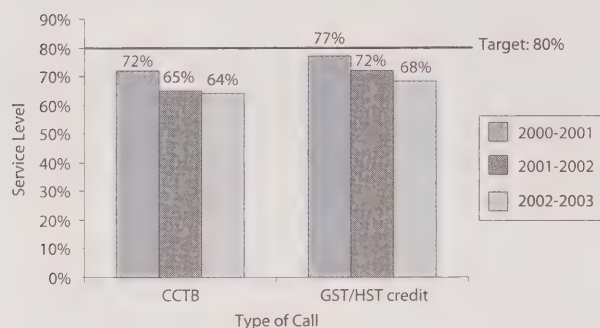
### 1-1 Caller Accessibility





Our timeliness in answering calls also remains below our internal performance target of answering 80% of calls within two minutes of entering the queue.

### 1-2 Service Level – Percentage of Telephone Calls Responded to Within Two Minutes



The goal to develop telephone service standards for CCTB has been delayed to 2004-2005, with implementation scheduled for 2005-2006.

We use a variety of communications tools to reach potential benefit and credit recipients, as well as to inform new and existing clients about their entitlements and how to access benefits.

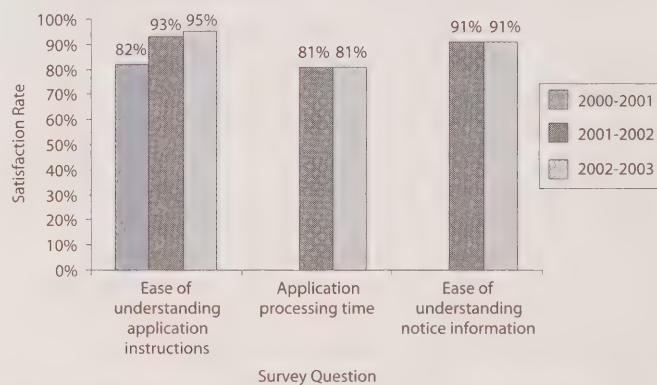
- Program information inserts in July 2002 to over 2.8 million CCTB clients and over 9.1 million GST/HST credit clients
- Inserts promoting the National Child Benefit initiative to over 800,000 clients on behalf of five provinces and two territories
- Pamphlets and applications to newcomers via Citizenship and Immigration Canada
- Information in *Government of Canada Services for Children and their Families*
- A mail-out to encourage recipients of the Old Age Security pension to file a return to apply to receive the GST/HST credit, as well as to apply for the Guaranteed Income Supplement (in cooperation with Human Resources Development Canada)

Our Annual Survey<sup>1</sup> indicates that client awareness of the requirement to inform us that their address has changed remains very high: 94% for CCTB clients, and 93% for GST/HST credit clients. Our most recent study of the take-up rate for the GST/HST credit indicates that it remains high, at 98.5% of filers who were potentially eligible for the 2001-2002 benefit year. These results are at least in part attributable to the effectiveness of our communications efforts. A study to determine the current take-up rate for the CCTB program will be completed in the fall of 2003.

According to our surveys, most indicators of client satisfaction with our performance in delivering benefits remained reasonably high. Our Annual Survey<sup>1</sup> indicates that 70% of CCTB clients and 76% of GST/HST credit recipients believe the CCRA is doing a good or very good job administering these programs.

First-time CCTB applicants were also surveyed to determine their satisfaction with three aspects of the application process. While we are cautious in attributing too much significance to the results due to a low response rate (18%), the survey indicated very high levels of satisfaction with the process, results that are consistent with those found in previous years.

### 1-3 Canada Child Tax Benefit First-Time Applicants Survey – Satisfaction Rates



1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of this survey



## Expected Outcome

Canadians receive their rightful share of entitlements

### Anticipated Result 2

Entitled recipients receive timely payments and credits

#### Performance Expectations:

- Internal performance standards for processing benefit payments are met or exceeded.
- The service standards for timely processing of applications and account maintenance adjustments are achieved.
- The target for issuing CPP/EI rulings is achieved.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Met	Good
2001-2002	Met	Good

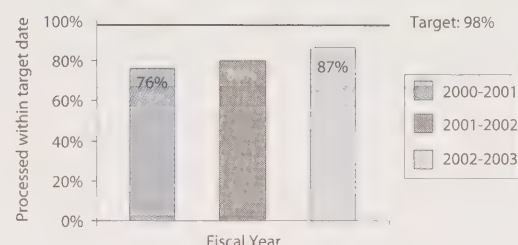
**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result and year-over-year performance has improved, as demonstrated by the following performance against expectations:

- met the internal performance standard for processing benefit payments on time
- improved the timely processing of CCTB applications, meeting the service standard
- mostly met the target for issuing CPP/EI rulings on time
- however, the internal target for processing account maintenance adjustments was not met, although performance continued to improve substantially and the internal target for issuing notices for client-requested adjustments was mostly met

We sustained our high standard by issuing on time over 99% of all CCTB, GST/HST credit, and provincial and territorial payments under the programs we administer. In total, these 68 million payments delivered over \$11 billion to some 10 million low- and moderate-income recipients.

Based on the results of a study, we met our service standard by processing 98% of CCTB applications by the end of the second month after they were received, up from 97% in 2001-2002. We also substantially improved our timeliness in processing account maintenance adjustments. In 2002-2003, we implemented an internal performance target in our field operations to provide a response within 20 working days for client correspondence and a notice within two months for client-requested adjustments, 98% of the time. While we did not meet the target, the results of a measurement project indicate that we processed over 87% of adjustments within established time frames, up from the 80% achieved in 2001-2002. For adjustments requiring a notice, we processed an estimated 97% by the end of the second month after we received the client's enquiry.

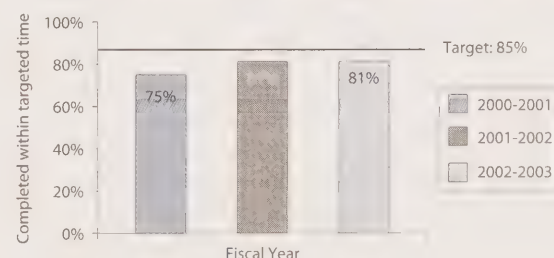
### 2-1 Timely Processing of Benefits Account Maintenance Activities



In 2003-2004, this account maintenance service standard will be communicated to the public.

We processed over 73,000 requests for CPP/EI rulings. We surpassed the service level of 85% as specified in our MOU by processing on time over 87% of HRDC's requests relating specifically to cases where an application for EI benefits has been made. Overall, including requests for CPP/EI rulings from the public and from the PIER (Pensionable Income and Earnings Review) process, we processed 81% of all requests on time, somewhat short of our 85% target. We are reviewing how to distribute requests between regions to better access available resources.

### 2-2 CPP/EI Rulings – Percentage Completed on Time



## Expected Outcome

Canadians receive their rightful share of entitlements

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 3</b> Entitled recipients receive accurate payments and credits	2002-2003	Mostly met	Good
	2001-2002	Mostly met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internal performance standards for processing benefit payments are met or exceeded.</li> <li>High overall compliance in relation to our 95% benchmark is maintained.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- met internal performance standards for accurate processing of CCTB applications and account maintenance adjustments
- mostly met goal of maintaining high overall compliance in relation to our 95% benchmark
- however, we need to develop additional criteria to measure compliance

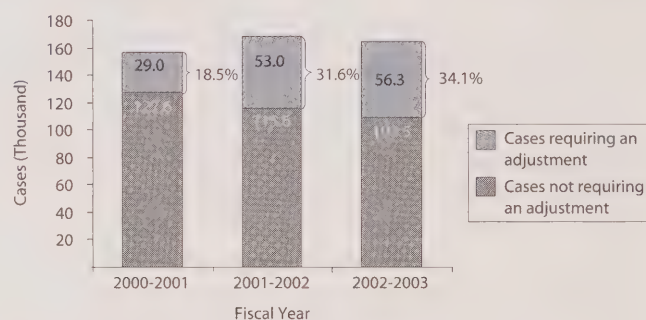
We sustained a high standard of issuing benefit payments accurately in 2002-2003, based on the information contained in our benefit records at processing time. Our most recent study showed that, when processing new applications for benefits, an estimated 99% of CCTB payments and 94% of notices were accurate. For GST/HST credits and account maintenance workload, studies showed that payments and notices were accurate an estimated 99% of the time. This is an increase in payment accuracy from 98% in 2001-2002.

To ensure that entitled clients get the proper amount—no more and no less—we devoted significant resources to our validation and controls program. Refining our criteria for selecting accounts contributed to a second consecutive increase in validation adjustments and adjustment rates, which rose to 34.1% among selected accounts in 2002-2003.

The study of CCTB clients for 2000-2001 selected in a random sample, which we reported last year, was re-evaluated using updated techniques. It indicated that our benefit rolls had complete and accurate payment and account information for over 94% of clients, compared to our overall compliance benchmark of 95%. During the year, we developed a new validation case management application—piloted in April 2003—that will track and measure our results better, for instance, by providing the dollar value of adjustments. Full implementation is

scheduled for the fall. We also expect to make a validation service standard public by the end of the fiscal year.

### 3-1 Number of Cases Reviewed – Number and Percentage of Adjustments



Accumulated debt from CCTB overpayments since the beginning of the program in 1993 increased by \$29 million (0.37% of the \$7.9 billion issued during 2002-2003) to \$176 million (net of write-offs). Overpayments occur when, for example, the CCTB is paid to clients who delayed telling us that they no longer have children in their care, or through our validation efforts. Overpayments can be difficult to collect, as the largest CCTB payments are directed to low-income families. This year's \$29 million increase compares to an increase of \$31 million in 2001-2002 (0.41% of program payments made that year), which indicates that we may have stabilized the growth in CCTB overpayment debt.

We issued 106,000 letters in 2001-2002 to clients whose disability tax credit claims were accepted before 1996, when the CCRA began administering the program. After review, approximately 63,000 clients continued to meet current eligibility requirements. This process has brought the overwhelming majority of old claims up to date. Enhancements made to our systems and our data warehouse tools during the year will also help increase our ability to validate claims and monitor program performance.



## Expected Outcome

Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 4</b>  Successful leveraging of CCRA systems expands service, eliminates duplication across all levels of government, and reduces overall cost to taxpayers	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continued successful delivery and, where feasible, growth in the number of programs administered on behalf of provinces, territories, and other federal departments in a manner that reduces duplication of effort and contributes to a lower overall cost of program delivery.</li> <li>Effective exchanges of data and continued growth, where feasible, in the number of services provided under agreements with our partners.</li> <li>Delivery on commitments as outlined in the CCRA's <i>Corporate Business Plan</i>.</li> <li>Strengthened relationships with provinces and territories through Service Management Framework agreements and accountability for programs administered on their behalf through the Commissioner's Annual Reports to Provinces and Territories.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- increased the number of services and effective exchanges of data we provide under agreements with our partners through our Business Number and income verification programs
- continued successful delivery of the programs administered on behalf of provinces, territories, and other federal departments, and added a new program—the Nova Scotia Taxpayer Refund—in a manner that reduces duplication of effort and contributes to a lower overall cost of program delivery
- strengthened relationships with provinces and territories by negotiating additional Service Management Framework agreements and by enhancing accountability for our program administration through the Commissioner's Annual Reports to Provinces and Territories
- continued our attempts to deliver on the commitments outlined in the CCRA's *Corporate Business Plan* by positioning ourselves to administer more programs in the future

We have had partnership and other arrangements with numerous provincial ministries for some years to release taxpayer information, with client consent, to allow income to be verified for provincial income-tested benefit programs. Under the Government On-Line initiative, we implemented the first phase of a File Transfer Protocol project to provide information on-line using a secure two-way electronic data

exchange. This simplifies administration of provincial programs and reduces the need for CCRA offices to release information over the counter. The first province to use the new process was Alberta, for its Seniors' Benefit Program. During 2003-2004, additional provincial ministries will begin using the new service. We also completed a data transfer in April 2003 to facilitate provincial administration of the Newfoundland and Labrador Home Heating Fuel Rebate.

We completed our administration of the three one-time payment programs delivered on behalf of Ontario, Alberta, and British Columbia, successfully "sunsetting" the programs during 2002-2003 in accordance with provincial legislation. In March 2003, we agreed to administer our fourth one-time payment program—the Nova Scotia Taxpayer Refund—for delivery in June 2003.

We continued to administer a total of 17 on-going child benefit and credit programs for provinces and territories using the federal benefit delivery infrastructure, and successfully implemented new program parameters for the three which were reconfigured in July 2002. We deliver income-tested child benefit programs for nine of the eleven jurisdictions that have put programs in place since 1996, and we provide data to facilitate provincial administration for the remaining two. Many of these programs were launched under the joint federal, provincial, territorial National Child Benefit (NCB) initiative. The NCB Progress Report 2002 indicated that the CCRA responded well to the delivery needs of diverse provincial and territorial programs, which contributed to meeting the NCB objective of reducing overlap and duplication across levels of government.



#### 4-1 Partnerships with the Provinces and Territories – Benefit Programs and Other Services

	Child Benefit and Credit Programs	Other Programs and Partnerships			Data Exchanges and Data Transfers				Accountability
• = Partnerships	On-going programs	1-time payments	Business Number	Refund set-off	NCBS	P/T Child Benefit	Fuel Rebate	Income Verification exchanges	Service Management Frameworks
Alberta	1	1 (sunset)		•	•			4 (1 using 2-way)	•
British Columbia	2	1 (sunset)	• (new)	•	•	•		3	•
Manitoba			• (new)	•	•			3	lapsed
New Brunswick	2		• (new)					2	• (new)
Newfoundland and Labrador	4				•	•	• (new)	3	• (new)
Northwest Territories	2			•	•				•
Nova Scotia	1	1 (new)	•	•	•	•		3	•
Nunavut	2				•				• (new)
Ontario		1 (sunset)	•	•	•	•		3	
Prince Edward Island					•			1	•
Quebec					•	•			
Saskatchewan	2			• (new)	•	•		3	•
Yukon	1				•				•
Sub-Total	17	4	5	7	12	6	1	25	10
Total	21		12				44		10

As for other services, we processed \$131 million of refund set-offs against internal debts (e.g., CCTB) and external debts owed to participating federal departments, crown corporations, and seven provinces and territories, up from \$105 million in 2001-2002.

The Refund Set-off program was one of four programs selected as a “proof of concept” pilot for our agency-wide activity-based costing initiative. The development of the cost model within this program will allow the costs associated with program clients and changes in program volumes to be more accurately determined.

We have successfully developed partnerships with New Brunswick, Manitoba and the Workers' Compensation Board of British Columbia to assign the CCRA's Business Number (BN) to provincial business program clients. This allows businesses to use a common identifier when dealing with both levels of government. The Memoranda of Understanding to finalize this process are nearing completion. Including Ontario and Nova Scotia, this brings

the total BN registration partnerships to five. We also implemented a new First Nations sales tax, bringing the total we administer to nine, along with First Nations income taxes we administer for eight self-governing Yukon First Nations.

We demonstrate accountability to the provinces and territories by issuing Commissioner's annual reports each year that document the range and scope of the activities we undertake on their behalf. In addition, by adding Newfoundland and Labrador, Nunavut, and New Brunswick, we now have ten Service Management Framework Agreements in place and are talking with Manitoba about re-signing the agreement that lapsed in 2002. By continuing to meet evolving provincial and territorial priorities, we are making progress in expanding our partnerships and are generally meeting expectations in the third year of our innovation agenda. We are positioning ourselves to administer more programs, such as Workers' Compensation Board partnerships and other major tax programs, in the coming years.

## Progress Against Areas Targeted for Improvement in the 2001-2002 Road Ahead

The 2001-2002 Annual Report identified areas targeted for improvement in each business line in a section entitled "The Road Ahead – 2002 and Beyond". The chart below indicates the progress we have made to address the performance issues for this business line in 2002-2003, and adds new items that have arisen as a result of the evaluation undertaken in this year's report. Page references to

additional coverage of these items in the *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005* are provided, where applicable. The chart lists the specific immediate-term priorities for improvement we will be undertaking in 2003-2004, and indicates whether the item is a longer-term initiative to be addressed in the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.

Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
<b>Items from 2001-2002 Annual Report</b>				
Continue to explore how to increase telephone accessibility for GST/HST credit calls up to the target level	34	✗ Caller accessibility, 65% in 2002-2003 (a decline from 71% in 2001-2002), remained below our 80-85% internal performance target. The increasing complexity of calls due to implementing the GST/HST Credit Responsiveness Initiative may have been at least partially responsible for this decline.	Continue efforts to meet caller accessibility targets for GST/HST credit enquiries and improve service levels for benefits enquiries by exploring alternative service channels to provide clients with the required information.	Yes
Publish service standards for correspondence, account maintenance, and validation and controls	n/a	✗ We implemented a 98% target for account maintenance adjustments in our field operations and continued work on developing this target into a service standard for 2003-2004. We also made progress in developing a service standard for validation and controls.	Finalize development of account maintenance and validation and controls service standards, and communicate them to the public.	No
Implement a new case management application for validation and controls activities for better project analysis, statistical reporting, and measurements of effectiveness that include additional targets, monitoring, and research	n/a	✓ We continued development work on the validation and controls case management application, which will allow us to better manage and control workloads, production, and inventories, automate statistical reporting, provide detailed data for project and trend analysis, and track dollar amounts of adjustments.	A pilot project of the system is scheduled to start in April 2003, with full national implementation planned for fall 2003.	No
Continue to collect information on estimates of cost-savings to taxpayers that CCRA program administration entails	n/a	✓ An external study of the National Child Benefit (NCB) initiative indicated that provincial and territorial child benefit programs appear to be cost-effective when using CCRA's delivery infrastructure, in contrast to having separate administration by jurisdictions.	Continue on-going work with federal, provincial, and territorial partners in the NCB community to evaluate the cost-effectiveness of the initiative and the administrative costs associated with alternative program delivery mechanisms.	Yes
<b>New Items</b>				
Refine our strategy to acquire new types of business to administer on behalf of provinces, territories, and other government departments	18	✓ To improve service and reduce costs to residents, we are undertaking a Joint Services Study with Prince Edward Island to examine the viability of having the CCRA help administer additional provincial revenue activities.	Develop a comprehensive long-term strategy regarding our relationships with provinces and territories over the next five years. Continue to pursue new types of business with the provinces and territories.	Yes

✓ On track

✓ Mostly on track

✗ Not on track



## Customs Services

### About Customs Services

The role of the CCRA's Customs Services is multi-faceted—securing our borders against external threats, while facilitating the flow of legitimate trade and travel that is vital to our economic livelihood. It is also about balancing security needs with individual rights to privacy.

As the first point of contact for goods and people entering Canada, we are responsible for administering a wide range of laws and regulations governing everything from verifying that small animals have their rabies shots through to the interdiction of contraband. Our success is built on strong partnerships both in Canada and abroad to ensure that we have the information we need to do the job right.

We operate in a real-time environment, providing service at over 480 air, sea, and land border points, at some locations 24 hours a day, 7 days a week.

### Contributions of Others

Not all of our accomplishments or lessons learned are solely attributable to the CCRA. We depend on strong alliances with other government departments (OGDs) and agencies, both in Canada and abroad, to facilitate trade and travel and protect the health and safety of Canadians. We work closely with other organizations such as the RCMP as well as international partners to gather and share intelligence to target, disrupt, and dismantle illegal and terrorist activity. We also work with our national and international partners to develop international rules and practices and implement measures that will help facilitate legitimate trade.

Our job is made easier through the support of a strong legislative foundation that promotes compliant behaviour and that provides penalties and other sanctions for non-compliance. We depend on the flexibility of the legislative system to recognize new challenges and provide new tools and powers for protecting Canadians and their economic interests within the global village.

Over the past year, we have worked with our partners in government to protect the interests of Canadians on a variety of levels and across a myriad of issues: from a new memorandum of understanding with Citizenship and Immigration Canada, to ensuring food safety on behalf of



the Canadian Food Inspection Agency through to detailed work with Health Canada to implement the screening measures designed to fight the travel-related spread of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS). Our joint efforts at ports of entry continue to be key, particularly in light of the heightened concern over border security and our shared commitment to making the border safe.

### Performance Context: Risks and Challenges

The very real threat of international terrorism and escalating political tension in the Middle East continued to focus public concern on matters of national security and public safety. The challenge remained to present a measured response to these concerns while ensuring the continued flow of goods and people across our borders.

Our focus in 2002-2003 was largely strategic, as contracts were put in place to secure new equipment and agreements were signed to formalize partnerships and processes in order to minimize risk and isolate threats. We worked toward building a stronger, safer, and smarter border pursuant to commitments laid out in the Smart Border Declaration by rolling out a number of key initiatives. However, cost increases have forced us to tighten our belt in other areas in order to deliver on this aggressive change agenda.

As our business continues to evolve against a backdrop of global unrest and uncertainty, we have taken steps to ensure that the front line is properly trained and equipped and feels secure and safe in carrying out its often weighty responsibilities. Communication and training continued to



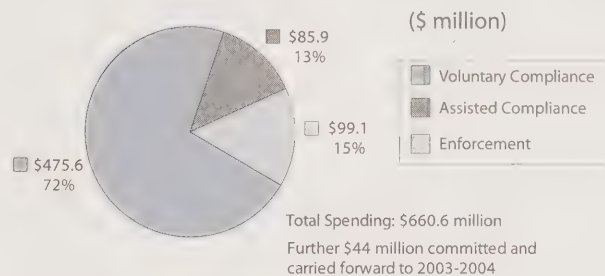
be a priority to ensure that our front line kept pace with the evolution of our business, where technology and intelligence are playing an ever more prominent role in ensuring a strong, secure border that promotes and facilitates trade and travel. Building a stronger partnership with our employees is key to this, and our future challenge is to ensure that commitments made in the last quarter of 2002-2003 related to health and safety concerns, classification issues, training, and uniforms are realized in the coming fiscal year in spite of the tremendous pressure that these will have on our funding base.

## Spending Profile

In 2002-2003, roughly 18% (\$716.6 million) of the total CCRA budget was allocated to the Customs program. This was a significant increase over the previous year's allocation of \$602 million owing partially to Public Security and Anti-Terrorism funding in the increased amount of \$41.6 million. While in-year spending accounted for expenditures of \$660.7 million, commitments in the amount of a further \$44 million (which are carried forward to 2003-2004) bring the total expenditures to 98.3% of the final allocation.

Exhibit 9 provides a rough estimate of how Customs resources are allocated across the compliance continuum. The breakdown is only approximate, as a number of our programs encompass activities across multiple regions of the continuum and it is difficult to isolate the share of program resources specifically devoted to each region.

**Exhibit 9: Total Customs Resources Allocated to the Compliance Continuum for 2002-2003**



## Conclusions Against Expected Outcome

We have one expected outcome: ***Canadians' health, safety, security and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management*** – Delivering on our expected outcome means offering the right information and services to businesses and travellers to help them comply with their obligations, understanding and managing the potential risks, and providing effective enforcement actions to interdict and deter those who do not. We also work to provide a level playing field for traders by promoting a consistent and predictable customs environment as well as protecting domestic producers from injurious trade practices.

## Performance Highlights

- Our targeting efforts and use of modern technology have contributed to a number of significant seizures
- Strengthened partnerships with our government and private sector colleagues to better achieve our expected outcome
- Participation in pre-approval programs to expedite low-risk travellers and commercial shipments continues to increase
- Compliance with border requirements over the past 3 years has been consistently high
- Substantive progress in recruiting, training, and equipping customs officers with new technologies
- Agreement with the United States on expedited process for low-risk commercial shipments and joint programming for travellers
- Advance Passenger Information program implemented to improve screening of travellers and expedite processing
- Adoption of Canadian recommendations by international forums

Canada Customs has mostly met its expected outcome. Our continued partnership with the United States in realizing the objectives set out in the Smart Border Declaration is a testament to this success, as are the children we have helped return to their families, and the millions in drugs and money that we have interdicted, thereby thwarting the criminal intent of those attempting to smuggle these substances into Canada.

We have been largely successful in rolling out a number of new programs and processes in line with our innovation agenda and have mostly met our commitments as laid out in the *2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan*, while continuing to evolve our processes and programs to keep pace with changing priorities and new commitments. Likewise, we have made significant strides in recruiting, training, and equipping our workforce with new technologies. These accomplishments should pay dividends in the coming years as their full impact is realized. In future reports, we will evaluate the success of these initiatives and report on their contribution in terms of participation levels and measures of efficiency and effectiveness.

The next section presents our Performance Summary for the Customs Services business line against our five anticipated results. Anticipated Results 1 through 4 deal with our strategic outcome of managing the compliance continuum, while Anticipated Result 5 relates to our strategic outcome of innovating for the future. These anticipated results support our expected outcome—Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management.

## Key Volumetrics

- 98.3 million travellers processed (3.8% decline from 2001-2002, and a fifteen year low)
- 3.7 million traveller examinations (a decline of 19.5% from 2001-2002, which was abnormally high due to September 11)
- 53,219 traveller enforcement actions (1.4% hit rate on exams)
- 11 million commercial releases
- 216,528 commercial examinations, 2% exam rate (slightly higher than pre-September 11 examination rate)
- 25,693 commercial enforcement actions (12% hit rate on exams)
- 24 million courier shipments released
- 170,000 commercial importers
- \$348 billion in imports processed
- \$3.3 billion in gross import duties collected
- \$22 billion in GST collected
- Seizures with an estimated value of \$539 million
- Enforcement of 42 *Special Import Measures Act* (SIMA) findings, protecting \$13.3 billion of Canadian production

## Expected Outcome

Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

### Anticipated Result 1

Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health, and safety of society and to Canada's economy

#### Performance Expectations:

- CCRA interdictions continue to represent a significant percentage of the total contraband goods seized by Canadian enforcement agencies.
- National advance information program implemented.
- Customs-controlled areas implemented at major airports in 2002-2003.
- Sustained strong partnerships.
- Prompt and appropriate response to all known cases of a significant threat.
- Implement Officer Powers at Phase 2 sites.
- Timely response to requests from Canadian industries for protection against dumped or subsidized imports causing injury, and increased use of information technology throughout the Special Import Measures Act processes.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Met	Good
2001-2002	Met	Reasonable

**Performance Summary** – We have met this Anticipated Result as demonstrated by the following performance against expectations:

- continued to interdict significant percentage of the total drugs seized by Canadian enforcement agencies
- implemented a national advance information program as discussed in Anticipated Result 5
- sustained strong partnerships, and developed new ones both in government and in the private sector
- provided prompt and appropriate response to all known cases of a significant threat
- expanded our Officer Powers Program to 45 sites from 24
- provided a timely response to requests from Canadian industries for protection against dumped or subsidized imports causing injury
- increased our use of information technology throughout the Special Import Measures Act (SIMA) processes
- while we have yet to implement Customs Controlled Areas at airports, we plan to get this back on track in 2003-2004

Protecting the security, health, and safety of Canadians requires continuous monitoring, intelligence gathering, co-ordination, and prompt action. While commercial activity appears to have recovered to pre-September 11 levels, traveller numbers continue to lag in comparison with two years ago. Examination rates have returned from their peak levels following September 11, 2001, to a more moderate range while the hit rate on exams remains strong particularly in the commercial mode as shown in Fig. 1-1.

### 1-1 Trend in Volumes and General Enforcement

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Commercial Exam Rate	1.6%	2.1%	2.0%
Commercial Hit Rate	13.6%	10.1%	12.0%
Traveller Exam Rate	3.4%	4.5%	3.8%
Traveller Hit Rate	1.7%	1.5%	1.4%

Our ongoing efforts to identify, assess, and respond to both existing and emerging threats continue to make major contributions to the safety, security, and health of Canadians. While many of the individual statistics in Fig. 1-2 reflect a decline in some areas, our targeting efforts effected a number of significant seizures, including several seizures of tobacco and cigarettes, which account for the dramatic increase in tobacco seizures noted in that table.

### 1-2 Contraband Interdictions: Year-Over-Year Comparison

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	% change
Weapons (# of items)	25,169	17,484	15,782	9.7%
Alcohol (litres)	32,445	35,796	32,046	-10.5%
Jewellery (value)	\$4,988,626	\$5,971,687	\$4,081,313	-31.7%
Drugs (value)	\$636,483,801	\$426,212,878	\$501,063,570	17.6%
Tobacco (value)	\$699,512	\$267,646	\$2,632,699	883.2%
Prohibited Material (#)	4,396	3,727	1,502	-59.7%



In addition, our increasing use of technology and tools makes it easier to interdict contraband including the \$210 million hashish seizure depicted in Fig. 1-3. Significant seizures of this calibre underscore our contribution to the government's Safe Streets Initiative. In fact, more than 60% of all drugs seized in Canada in 2002 were the result of Customs actions.

### 1-3 \$210 Million Hashish Seizure in Halifax



In addition to seven mobile VACIS units that allow us to scan entire marine containers, rail cars, and tractor trailers, we have invested in other technologies and projects to enhance our capability to interdict chemical, biological, radioactive, and nuclear weapons of mass destruction as well as explosive materials. In total, our investment in detection technologies and training exceeded \$20 million in 2002-2003. We will report the results of these investments in our next *Annual Report*.

Besides the broader reach afforded the front line by new tools and technology, changes in federal legislation have brought added scope to the job. The *Cross-Border Currency and Monetary Instruments Reporting Regulations* were implemented on January 6, 2003 to combat money laundering and terrorist financing activities. Over the three-month period from January 6 to March 31, Customs seized \$8.6 million under this initiative, of which \$4 million was forfeited to the Government of Canada.

Aided by our Officer Powers Program, which has been expanded from 24 to 45 ports of entry over the past year, we succeeded in reuniting 104 missing children with their families and arresting or detaining 1,610 individuals, including 621 impaired drivers and 624 individuals who had outstanding warrants. While the number of impaired drivers is significantly lower than the 1,285 reported last year, there is significant third party data to support that this reduction may be the result of the strong deterrent value inherent in establishing such a presence.

Building on the Customs Action Plan and fuelled by Public Security and Anti-Terrorism (PSAT) funding, we have moved forward on a number of key security initiatives under the Smart Border Declaration. These include various projects with our partners on both sides of the border, and are discussed in some detail in Anticipated Result 5. Unfortunately we were not able to move as quickly with our implementation of Customs Controlled Areas at our national airports but hope to make progress in the coming year.

As part of the modernization of partnerships with key other government departments, we are expanding the use of memoranda of understanding (MOUs) and arrangements to strengthen our collective ability to manage threats to the health, safety, and security of Canadians. A renewed MOU with Citizenship and Immigration Canada was signed in March 2003, and we have been working with Health Canada to develop screening measures designed to fight the travel-related spread of the Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS).

We are also exploring new ways of partnering with our colleagues at all levels of government and the private sector to better achieve our outcome. We currently participate in 13 geographic regions as part of Integrated Border Enforcement Teams (IBET). IBET combines the resources of a number of agencies from Canada and the United States to develop and act on intelligence along our shared border. We have also established Joint Passenger Analysis Unit pilots in Miami and Vancouver International Airports with our U.S. counterparts. In the private sector, as part of our Partners in Protection program, we have signed 95 additional partners in the transportation sector to identify high-risk shipments and travellers.

Behind the scenes, we helped protect Canadian producers from unfairly dumped or subsidized goods. Four investigations and four expiry reviews were conducted involving goods from nine countries. Customs ensured compliance with 42 findings of injury and this required the conduct of 15 re-investigations resulting in 39 country-specific actions. These activities ensured the protection of 46,000 jobs and \$13.3 billion in Canadian production. The increased use of technology, in particular the Internet, throughout the SIMA processes has meant a more timely and efficient distribution of important documents.

## Expected Outcome

Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

### Anticipated Result 2

Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance

#### Performance Expectations:

- Overall compliance with customs and other government departments' requirements should remain high.
- Participation in pre-approval programs continues to increase.
- Administrative Monetary Penalty System to address areas of non-compliance.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Mostly met	Reasonable
2001-2002	Mostly met	Weak

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result as demonstrated by the following performance against expectations:

- overall compliance with customs requirements remains high
- we implemented the Administrative Monetary Penalty System in the commercial stream
- our take-up rates for pre-approval programs continue to grow
- we made progress in the analysis of existing trade data; however, we recognize the need to continue to analyze and report on this data on a more regular basis

Risk-based processing is fundamental to the re-engineering of our customs processes. To this end, we have a number of ongoing strategies in place to monitor and report on compliance trends and risks across the customs programs. These help to form our Compliance Improvement Plan, which sets out the yearly goals and priorities of the Customs program. Our aggressive innovation strategy, described throughout our performance story, and more particularly in Anticipated Result 5, builds on the principles of effective compliance management to streamline processes for pre-approved low-risk travellers and traders and target areas of non-compliance. The full implementation of the Administrative Monetary Penalty System (AMPS) in the commercial stream in the fall of 2002 supports effective compliance management by offering a graduated penalty system to address instances of non-compliance. \*

In 2002-2003, we completed the final year of a 3-year sampling cycle for measuring compliance at the border. The results (Fig. 2-1) show a consistently high overall degree of compliance with border requirements over the period. For travellers, compliance averaged over 97% for those crossing at land border points and over 95% for those arriving by air. For commercial shipments, compliance ranged from an average of 87.3% for the marine mode to 95.4% for highway shipments.

### 2-1 Compliance Rates at the Border

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Average
Highway – Commercial	95.9%	95.1%	95.1%	95.4%
Air – Commercial	91.3%	91.3%	92.9%	91.8%
Marine Container	89.0%	81.8%	91.0%	87.3%
Postal	95.8%	90.3%	N/A*	93.1%
Courier	93.8%	94.8%	N/A*	94.3%
Air Travellers	95.0%	97.0%	94.5%	95.3%
Land Travellers	96.0%	97.0%	98.8%	97.3%

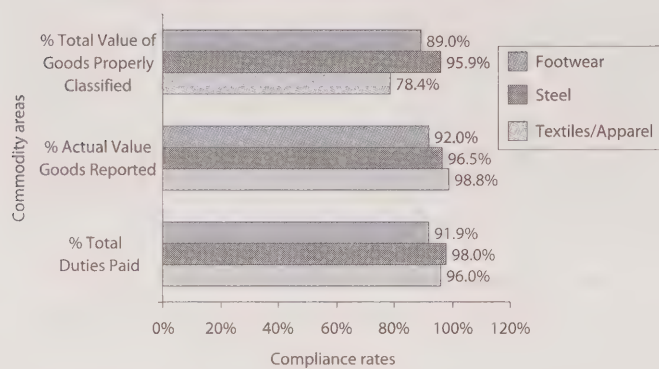
\* Postal and courier were not measured for compliance levels in 2002-2003 owing to budget restraints and competing priorities.

Customs aims to devote a large share of available border examination resources to high-risk entries. Results for 2002-2003 indicate that some element of non-compliance was identified on 17.7% of all targeted commercial examinations compared with the 11.3% rate on random commercial examinations, suggesting that the examination program is generally effective at targeting higher-risk entries for verification and enforcement.



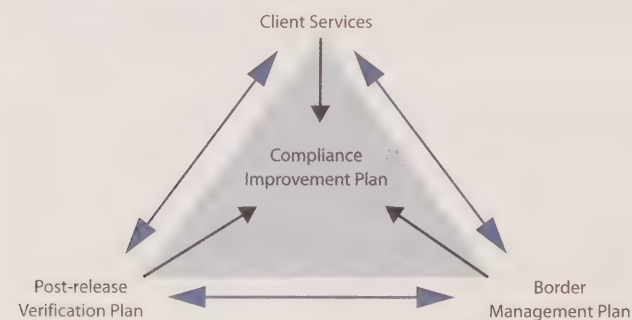
In addition to developing measures of compliance with border requirements, we regularly verify the books and records of a sample of importers (Post-Release Verification) to gauge the degree of compliance with trade legislation; including the valuation, classification and payment of duties and taxes for imported goods. The *2001-2002 Annual Report* provided a preliminary assessment of the results from our 2000-2001 samples for three priority commodity areas: textiles/apparel, footwear, and steel. Fig. 2-2 presents the results of a more thorough review of these samples.

## 2-2 Post-Release Verification Results 2000-2001



Overall, import values appear to be accurately stated. However, accuracy seems to be more of an issue with respect to the classification of some of these commodities. Although our estimates are not precise, they provide an approximate indication of overall compliance in the sampled commodity areas. They suggest high overall levels of compliance with duty requirements (well over 90%), which is key to achieving the legislated protection for Canadian business. Payment of duties and accurate trade data are important because government and businesses rely on both as a guide to decision-making.

## 2-3 The Compliance Improvement Plan



Our Compliance Improvement Plan is designed to:

- **influence** the variables that may have a positive impact on compliance (through client service, discussed in greater detail in Anticipated Result 3);
- **establish** strategies to target threats (Border Management Plan, reflected in the approach and results articulated in Anticipated Result 1); and,
- **verify** improvement in compliance trends or alert us to continued or emerging trade issues (through Post-Release Verification as discussed above).

Some elements of this plan have not evolved as quickly as we had anticipated. In particular, further work is needed to assess our compliance results and more fully integrate the findings into our risk assessment and targeting programs.

The Administrative Monetary Penalty System (AMPS) was fully implemented on October 7, 2002, for the commercial stream. This followed a 10-month transition period during which only warnings were issued, with no dollar values attached. The transition allowed time for the members of the commercial community to assess their level of compliance and make improvements to their Customs information systems, if required. From October 7, 2002 to March 31, 2003 over 7,500 AMPS penalties were issued. Comparatively speaking, this is somewhat less than the number of infractions in previous years; however, owing to adjustments in the system and changes to policy over the implementation period further analysis is required to assess the impact on compliance trends. We continue to consult extensively with the trade community, adjusting contraventions where appropriate and clarifying compliance measures. To further assist the community, where the reason for non-compliance stems from members' Customs information systems, the amount of any resulting penalties may, in some instances, be used to correct the systems.

Take-up rates for pre-approval programs (as discussed in Anticipated Result 5) continue to increase, allowing us to manage compliance based on past compliance history.



## Expected Outcome

Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

### Anticipated Result 3

Responsible services that encourage voluntary compliance and minimize the compliance burden without compromising security

#### Performance Expectations:

- Meeting and reporting on service standards.
- Maintaining or improving overall client satisfaction relative to our 2001-2002 benchmark.
- Prompt and appropriate reallocation of resources from service to protection measures in response to extraordinary circumstances.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Mostly met	Reasonable
2001-2002	Mostly met	Reasonable

**Performance Summary** – We have mostly met this Anticipated Result as demonstrated by the following performance against expectations:

- we have maintained overall client satisfaction relative to our 2001-2002 benchmark
- we continue to respond to extraordinary circumstances with prompt and appropriate reallocation of resources
- while we continue to report on wait times at our land border offices we have yet to develop other meaningful measures of service, including service standards, across our programs resulting in a largely qualitative assessment of our performance in this area; consequently, we have "Mostly Met" rather than "Met" this Anticipated Result

We continue to provide service at hundreds of locations across Canada. In some locations and at some times, we do this without causing even a minor delay for travellers or traders. Even at our busiest land borders, the vast majority of travellers (93%) wait no more than 10 minutes during the week and 20 minutes on weekends and holidays to speak to a Customs inspector at the Primary Inspection Line. While the continued lag in travellers to Canada (traveller volumes are at a 15-year low) has contributed to the reduction in wait times at our ports of entry, a number of ongoing initiatives are also contributing to ensure that low-risk travellers and goods pass quickly through our borders. These are discussed in some detail in Anticipated Result 5 and include permit programs, such as CANPASS and NEXUS, and pre-approval programs, such as Free and Secure Trade (FAST).

Automated systems and tools afford us new ways of reaching our clients to provide information that may assist them in future dealings and ease the compliance burden. In 2002-2003, 64.6% of information for commercial releases was transmitted through electronic data interchange (EDI),

and by March 31, 2003, there were 7,883 new Canadian Automated Export Declaration (CAED) participants—an increase of 277%. Through the Service Availability initiative, we have improved the reliability of these systems by reducing the number of unscheduled system outages, and decreasing the time frames for scheduled maintenance.

Through the Small Business Desk initiative, we have elaborated a program to better serve our small business clients. We developed various means to support Canadian business, including a streamlined and improved telephone service (with a 94% rate of caller accessibility), access to regional Client Services officers, and an enhanced Internet presence. As noted in Fig. 3-1, we have increased our outreach activities considerably in an effort to inform and influence travellers and traders.

### 3-1 Outreach Activities

Outreach Activity	2001-2002	2002-2003
Client Visits	265	327
Information Sessions	364	507
Mail-Outs	669	4 mass mail-outs
Duty Deferral Program	74	0
Visits to Schools	208	154
Detector Dog Demonstrations	161	160
Presentations on Our Missing Children	29	22

Client satisfaction with Customs remains high, with three quarters of respondents to our 2002 Annual Survey<sup>1</sup> reporting that Customs is doing a good or a very good job overall.

1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of this survey.

## Expected Outcome

Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

	Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 4</b>	<b>2002-2003</b>	<b>Met</b>
Certainty and consistency for international trade and travel	2001-2002	Mostly met
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Successful negotiation and maintenance of agreements to harmonize and simplify trade and to promote consistent and predictable requirements for travellers.</li> <li>• Agreement with the United States on expedited process for low-risk commercial shipments.</li> <li>• Agreement with the United States on joint programming for travellers.</li> <li>• Adoption of Canadian recommendations by international forums and implementation of customs procedures and trade instruments related to new free trade agreements.</li> </ul>		

**Performance Summary** – *We have met this Anticipated Result as demonstrated by the following performance against expectations:*

- *we continue to harmonize and simplify trade and to promote consistent and predictable requirements for travellers through successful negotiation and maintenance of agreements*
- *we reached an agreement with the United States on expedited processing for low-risk commercial shipments and we have agreed on joint programming for travellers*
- *we continued to influence international standards and policy for customs and trade through our involvement with the World Customs Organization and other forums*

We have continued to enhance the certainty and consistency for travellers and traders through our efforts to promote and export Canadian best practices and through the timely implementation of a variety of initiatives under the Shared Border Declaration.

We have been actively involved in the negotiation of free trade agreements to facilitate trade and contribute to establishing common rules and processes for the importing community. In 2002-2003, this included negotiations for agreements with the Free Trade Area of the Americas (FTAA), Canada/Central America Four (CA4 – Guatemala, El Salvador, Nicaragua, and Honduras), and Singapore, and preparatory work for the potential negotiation of free trade agreements with other trading partners such as the Caribbean Community, the Andean Community, and the Dominican Republic. The success of negotiations is indicated in the finalization of individual agreements, such as the Canada/Costa Rica Free Trade Agreement, which entered into effect on November 1, 2002.

We continued to show leadership within the World Customs Organization (WCO) through our involvement in the Policy Commission and Council Session, various committees, working groups, and task forces. Together with the United States Bureau of Customs and Border Protection, we were instrumental in the WCO Council adopting a Resolution on Security and Facilitation of the International Trade Supply Chain. We have also worked closely with other government departments in the development of complementary initiatives, such as the Cooperative G8 Action on Transport Security. As well, we have been active in the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Secure Trade in the APEC Region (STAR) initiative, which augments the work undertaken by the WCO and G8, thereby contributing to trade facilitation, and certainty and consistency for traders.

Closer to home, we are working with our colleagues in the United States to implement several initiatives under the Canada/U.S. Smart Border Declaration to provide streamlined processing for pre-approved, low-risk goods and travellers at our shared border. Key elements of this agreement, such as Free and Secure Trade (FAST) and NEXUS Highway were operational in 2002-2003 while other components are still being negotiated. Details of these initiatives are discussed in more detail in Anticipated Result 5.

We are also ensuring that our customs laws, regulations, rules, policies, and procedures meet emerging trade challenges and provide traders with predictable processes and tariff treatments.



## Expected Outcome

Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

### Anticipated Result 5

Core business is under transformation to better meet our mission

#### Performance Expectations:

- Key commitments and milestones are achieved.
- Transformation plans are adjusted appropriately as dictated by changing circumstances.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Met	Good
2001-2002	Met	Good

**Performance Summary** – *We have met this Anticipated Result as demonstrated by the following performance against expectations:*

- *we have met our key commitments and achieved major milestones*
- *we have adjusted our plans appropriately as dictated by changing circumstances*

Building on the foundation of pre-approval, self-assessment, advance information, and risk-based processing, we collaborated closely with our partners at Canada's borders and began implementing key security initiatives as well as providing effective, predictable processes for low-risk trade and travellers.

We made progress on initiatives to further protect Canadians by helping to identify high and unknown risk travellers and goods before they enter Canada. We introduced the Integrated Primary Inspection Line (IPIL) system with improved document reader technology at all major airports and bus offices to help identify travellers who may warrant further questioning or examination.

Advance Passenger Information/Passenger Name Record (API/PNR), a joint initiative with Citizenship and Immigration Canada (CIC), provides key information on air travellers before they arrive in Canada. While originally planned as a pilot in the Customs Action Plan, the scope and timing of this initiative was changed dramatically following the events of September 11. The revised prioritization has resulted in a cost increase of approximately \$20 million.

The goal of the Advance Commercial Information (ACI) is to identify shipments with high or unknown risk prior to their arrival in Canada. In 2002-2003, we conducted extensive consultations with the trade community across Canada on

how to improve security and risk assessment while allowing legitimate trade to be processed quickly.

In concert with the United States Bureau of Customs and Border Protection (US-BCBP) and CIC, we established Joint Passenger Analysis Unit pilots at Miami and Vancouver international airports and have been assisting the US-BCBP in identifying high-risk marine cargo destined for the U.S. via Canada. Additionally, in March 2003, we received and processed information pertaining to approximately 17,000 terrorist-related lookouts from the US-BCBP. We also collaborated closely with the US-BCBP to enhance the security of both countries while minimizing the administrative burden on the trade community through harmonized processes and requirements. The Intelligence Management System (IMS) was fully implemented on March 31, 2002, to improve the ability of intelligence officers to manage intelligence leads and cases.

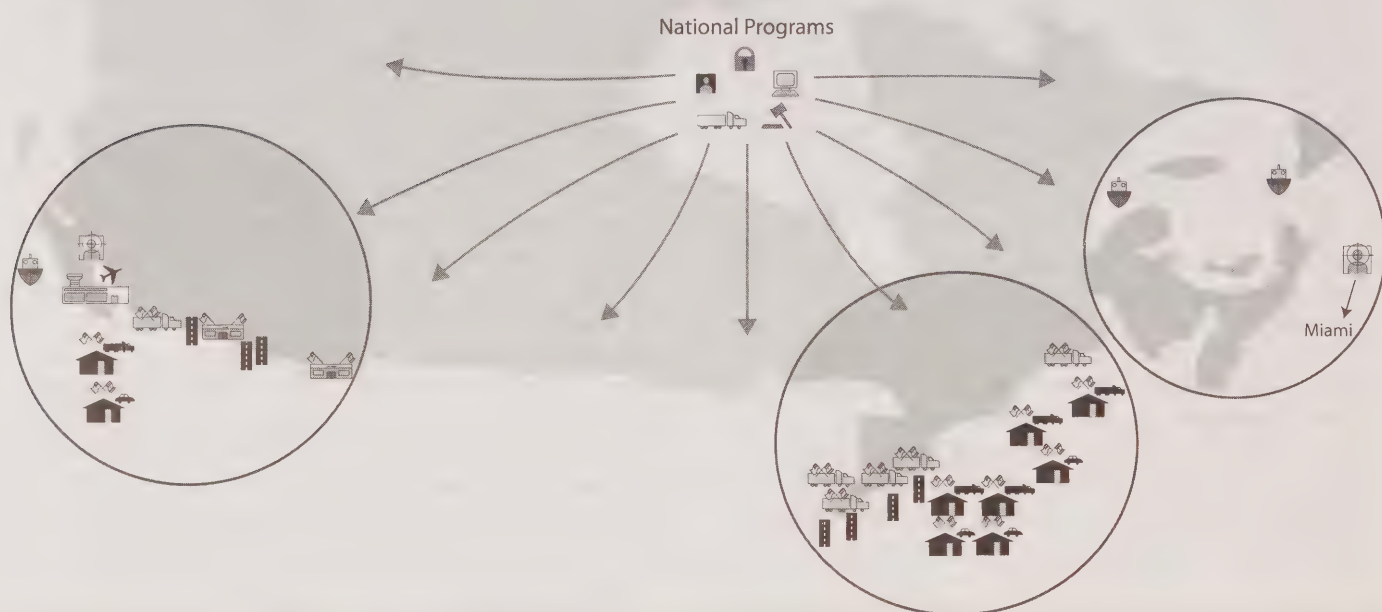
In June 2002, the Free and Secure Trade (FAST) program was announced. By December 2002, it was implemented at the six busiest commercial land border crossings together with five driver enrolment centres. FAST is a joint harmonized initiative with the US-BCBP and CIC that allows low-risk commercial shipments to clear both Canadian and U.S. customs faster. NEXUS Highway, a similar harmonized program for travellers, was expanded from a pilot to a national program. It was implemented at seven border locations, and we established a joint Canada/U.S. enrolment centre. CANPASS-Air, which allows expedited passage into Canada for pre-approved, low-risk air travellers, was introduced at Vancouver International Airport with the opening of the enrolment centre in March 2003. Building on CANPASS-Air, we completed negotiations with the US-BCBP to pilot a bi-national version, called NEXUS-Air, to offer the program to air travellers in both countries.



2002-2003 has seen considerable success in rolling out a number of projects, although the full measure of their contribution to our outcome will not be felt until take-up

rates can be more fully evaluated in the context of a full year.

## 5-1 Status of Innovation Agenda and Cross References



Map Key	Initiative	Anticipated Results Cross-Reference	Implementation and Take-up
	Advance Passenger Information	1	Implemented in October 2002, 78 carriers reporting We continue to work on Passenger Name Record
	Joint Passenger Analysis Units	1	Pilots in Miami and Vancouver
	Customs Self Assessment	2, 3	Take-up rates: Importers – 50%; Carriers – 270%; Drivers – 135%
	Advance Cargo Reporting	1	Assisting U.S. to identify high-risk cargo destined for the U.S.
	Free and Secure Trade	2, 3, 4	December 2002, implemented at 6 busiest commercial highway offices
	NEXUS Highway	3, 4	7 border locations, 4 enrolment centres, 45,604 active members
	CANPASS–Air	3, 4	Enrolment centre in Vancouver opened in March 2003
	Integrated Primary Inspection Line	–	Improved document reader – all major airports and bus offices
	AMPS – Commercial	2	Implemented in October 2002, continued consultations
	IMS	5	Intelligence Management System was fully implemented March 31, 2002
	FAST enrolment centres	2, 3, 4	5 Joint Canada/U.S. enrolment centres opened 2002-2003 (located in U.S.)
	NEXUS enrolment centres	3, 4	4 Joint Canada/U.S. enrolment centres opened 2002-2003 (located in U.S.)
	Shared Border Facilities	–	Scheduled to open 2003-2004

## Progress Against Areas Targeted for Improvement in the 2001-2002 Road Ahead

The *2001-2002 Annual Report* identified areas targeted for improvement in each business line in a section entitled "The Road Ahead – 2002 and Beyond". The chart below indicates the progress we have made to address the performance issues for this business line in 2002-2003, and adds new items that have arisen as a result of the evaluation undertaken in this year's report. Page references to

additional coverage of these items in the *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005* are provided, where applicable. The chart lists the specific immediate-term priorities for improvement we will be undertaking in 2003-2004, and indicates whether the item is a longer-term initiative to be addressed in the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.

Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
<b>Items from 2001-2002 Annual Report</b>				
Deliver on Customs Action Plan and Manley-Ridge Initiatives		Take-up rates for all programs improve consistently and materially from year to year.	For all below.	
	17, 27	✓ Expanded participation in Customs Self Assessment (CSA).		No
	28	✓ Implementation of Commercial Administrative Monetary Penalty System (AMPS).		No
	17, 28	✗ Implementation of NEXUS – Air was delayed at Dorval and Ottawa.	Implementation of NEXUS–Air pilot.	Yes
	17	✓ CANPAS –Air – implementation at Vancouver International Airport, delayed at Pearson International Airport.	CANPASS–Air operational at Vancouver International Airport.	Yes
		✓ Implementation of Free and Secure Trade (FAST) at six major Canada/U.S. crossings.	Expand FAST to six additional passage sites and 5 additional enrolment centres.	No
			Acquire proximity card and transponder technology for FAST.	Yes
	17	✓ Continued roll-out of NEXUS Highway at the major sites in southern Ontario	Expand NEXUS Highway to 6 additional land border locations.	No
	27	✓ Begin implementation of Advance Passenger Information (API)	Implement enhancements to API/PNR and Advance Commercial Information (ACI) systems and processes.	Yes
			Implement enhancements to the Intelligence Management System (IMS) and processes.	Yes
			Implement Canada's G7 Import and Export options.	Yes
			Expand IPIL to include cruise ship locations.	Yes

Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
Address weaknesses in compliance measures and advance the Compliance Improvement Plan	26	<input checked="" type="checkbox"/> Generate statistically reliable measures in order to monitor and report on compliance for border and trade issues.	Further develop measures of trade compliance.	Yes
		<input checked="" type="checkbox"/> Analyze the impact of September 11 on compliance issues and border management.		Yes
		<input checked="" type="checkbox"/> Implement changes recommended by the Office of the Auditor General (OAG).		Yes
	28	<input checked="" type="checkbox"/> Develop a national core curriculum and a long-term learning plan for beginner, intermediate, and senior compliance verification officers, which will be adaptable for Customs client services officers and appeals officers.		No
Advance Canadian interests in international forums, and continue to support certainty and consistency for traders and travellers	28	<input checked="" type="checkbox"/> Continue to be a member of the World Customs Organization (WCO) Policy Commission for the next two years.	Continue to be a member of the WCO and contribute to policy decisions.	Yes
	28	<input checked="" type="checkbox"/> Continue to chair the WCO's Working Party to the Permanent Technical Committee.		Yes

☒ On track

☒ Mostly on track

☐ Not on track



## Appeals

### About Appeals

The CCRA's Appeals program administers one of the Government of Canada's largest dispute resolution services. We aim to provide clients with a fair dispute resolution process respecting Canadians' fundamental right to redress in their dealings with the federal government.

We review clients' contested decisions in income tax, GST/HST, excise tax, trade administration, customs enforcement sanctions, Canada Pension Plan, and Employment Insurance cases. Clients who are not satisfied with the results of our review may appeal to the courts, or for trade administration issues, to the Canadian International Trade Tribunal (CITT).

In addition, we are responsible for co-ordinating the CCRA's Fairness Initiative, which includes the application of legislative provisions for forgiving interest and penalties to clients unable to comply with tax laws due to circumstances beyond their control. We also administer the Voluntary Disclosures Program, which allows clients to correct past errors or omissions and report without penalty their tax, duty, and tariff obligations.

As of March 31, 2003, almost \$8 billion in income taxes, GST/HST, excise taxes, and customs duties were in dispute, an amount that was stable this past year. These areas are the major sources of redress claims, involving some 84,000 individuals and businesses who exercised their fundamental right to redress.

### Contributions of Others

While the achievement of our expected outcome is largely within our own control, we rely on other parties to help provide fair and timely dispute resolution.

To enhance fairness, we co-operate with the Department of Justice to help identify legislative amendments and recommend these changes to the Department of Finance.



To enhance the impartiality of the appeals process, both the CCRA and our clients rely on the courts and the independence of the judiciary as the ultimate arbiters of disputes that cannot be successfully resolved through the CCRA's administrative redress process. We are also impacted by the speed at which the courts resolve appealed cases.

### Performance Context: Risks and Challenges

To earn and keep the trust of our clients, we need a redress process that is not only fair, but is also perceived to be fair. Clients who are not satisfied with the results of our reviews can appeal to the courts. For trade administration issues, they can appeal to the Canadian International Trade Tribunal.

Our goal in Appeals is to ensure that all of the CCRA's clients have access to responsive and impartial redress. Although we have been able to increase the number of disputes we resolve, we are still unable to keep pace with the intake of new objections. As a result, inventories continue to grow, especially of non-workable files. A file is considered to be "non-workable" if a court decision or legal opinion on it or a related file is pending, additional information from the client is required, or the file is awaiting an opinion or direction.

Almost 20,000 of our 54,000 cases in non-workable status relate to pay equity objections. These objections have been filed by the pay equity recipients who may have felt dissatisfied with the impact of our legislation on their equity receipts, such as the imposition of tax on the accumulated interest portion of the receipts. However, a large number of non-workable files may move into workable status with little notice as these cases are resolved. We mitigated this risk by implementing the recommendations of our comprehensive study to improve timeliness.

To date, we have made limited progress in measuring the consistency of fairness decisions or in implementing fairness monitoring, and are still unable to report on our performance in this area. We mitigated this risk by developing monitoring plans for all program areas that are involved with the administration of the fairness provisions, and by reviewing our Fairness Registry to expand its information capabilities. Despite these initial efforts, more quantitative measures of performance will not be possible until additional progress in enhancing our systems is made.

## Spending Profile

Appeals is the smallest of the CCRA's business lines, accounting for only 2.4% (\$96.5 million) of the total CCRA budget. In 2002-2003, only \$93.5 million was spent by the Appeals business line.

The Appeals business line's activities and resources support the facilitation of voluntary compliance through channels such as publications, case information services, and the timely provision of fair dispute resolution. Our impartial and timely redress system fosters trust in the tax and customs systems as a whole which, in turn, promotes voluntary compliance with those systems. All of the expenditure of \$93.5 million was allocated to voluntary compliance activities.

## Conclusions Against Expected Outcome

We have one expected outcome: ***Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system*** – Our aim is to provide clients with a fair dispute resolution process. An impartial and timely process fosters trust in the integrity of our tax and customs systems, which helps promote voluntary compliance with these systems.

On balance, our performance indicates that we mostly met our expected outcome.

We significantly improved the timeliness of case processing in 2002-2003 by implementing a number of process improvements recommended in a comprehensive study we undertook in 2001-2002. We now meet many of the turnaround time targets in our five program areas. However, despite increasing the number of cases we resolved during the year to over 78,000 from the 72,000 level of 2001-2002, our inventory continued to grow, as we took in over 84,000 disputes during the year. This is likely due in part to increased audit activity and pay equity disputes in 2002-2003.

To enhance our ability to keep clients informed about their disputes, the new service standard we introduced in 2001-2002 to provide clients with a meaningful status update on their disputes within 30 days of filing was enhanced from 75% across all program areas in 2001-2002 to 85% for each program area in 2002-2003. We met the enhanced standard for each program area and thereby increased our overall performance by contacting 87% of clients with a meaningful status update (up from 82% in 2001-2002).

## Performance Highlights

- Met enhanced targets in providing meaningful status updates to clients
- Significantly improved turnaround time of case processing
- Some progress made in instituting CCRA-wide fairness monitoring
- Continued increase in inventories of disputes
- Still attempting to address staffing shortfalls

A basic aspect of fairness is ensuring clients are informed of their rights and how to exercise them. Making sure the process is timely, accessible, and consistent also contributes to its actual and perceived fairness. Striking the right balance between the consistent and fair resolution of disputes and litigation, and doing so within a reasonable time frame, is also essential to the integrity of our redress process.

Although we strive to provide consistent, fair, and impartial reviews of disputes, we recognize that there is still further progress to be made in the area of timeliness. We are also making progress in instituting agency-wide monitoring of the fairness provisions to provide greater assurance of consistency and fairness in our decisions, by reviewing and fine-tuning the tools and guidelines we already have in place.

Clients also made increasing use of our Voluntary Disclosures Program. We resolved 5,097 cases in 2002-2003, but as we received over 5,300 requests during the year, our inventory continued to grow.

### Exhibit 10: Redress Clients

Redress Clients	Percentage
Individual income tax filers	67%
Corporate income tax filers	5%
Canada Child Tax Benefit recipients	2%
GST/HST registrants and non-registrants	5%
Non-resident visitors	2%
Employers	2%
Workers	4%
Travellers	2%
Commercial importers	10%
Other	1%

The next section presents our Performance Summary against our four anticipated results for the Appeals business line. Our anticipated results deal with our strategic outcome of managing the compliance continuum. These anticipated results support our expected outcome - Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system.

### Key Volumetrics

- 78,209 disputes resolved
- 84,507 new disputes received
- 41,084 of 63,580 requests granted under the fairness provisions
- 5,097 voluntary disclosures processed, with related assessments estimated at \$277 million
- Budget of \$96.5 million
- Some 1260 full-time equivalent employees



## Expected Outcome

Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 1</b>  Transparent, accessible, and consistent redress mechanisms promote fair and impartial treatment	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintaining or exceeding the high levels of transparency, accessibility, and consistency reported since 2000-2001.</li> <li>• Meet service standard for meaningful contact across all five program areas.</li> <li>• Maintain or increase overall client satisfaction rates, as measured in the Appeals Branch Client Survey.</li> <li>• Continuing to make progress in these areas every year, as measured against our current service standard and other indicators of performance.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- maintained the high levels of transparency, accessibility, and consistency reported since 2000-2001
- met an enhanced service standard for meaningful contact across all five program areas
- made progress in these areas as measured against our current service standard and other indicators of performance
- however, project to measure overall client satisfaction rates using the Appeals Branch Client Survey was delayed

We strive to provide a dispute resolution process that is accessible, transparent and consistent. These attributes help to promote fair and impartial treatment of our clients. To ensure that all clients are aware of their right to redress and how to access Appeals services, we advise potential clients of the appeals process and their appeal rights through our major tax, customs, and benefits forms.

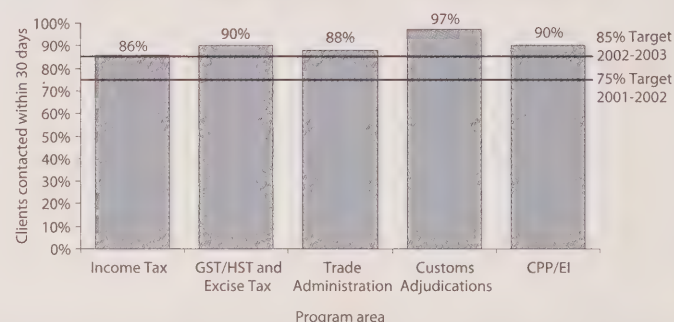
Our last CCRA Annual Survey<sup>1</sup> indicates that 73% of Canadians are aware of their right to file a dispute if they disagree with our decisions. In all, over 84,000 disputes were received during 2002-2003, and 67% of these were individual income tax filers.

To enhance the accessibility of redress, we initiated a project to review a number of options to modify the “front end” of the processing of objections. This project should lead to clients being able to file their objections via the

Internet in 2004-2005. It will continue through 2003-2004 to provide sufficient data for evaluation.

To maintain transparency, we are refining our clients' accessibility to redress, and exploring ways to enhance client satisfaction. We raised our service standard in 2002-2003 to ensure that 85% of clients from each program area who filed disputes are provided with a meaningful status update within 30 days of filing. Not only did we contact overall 87% of clients within the stated time frame, we exceeded the targeted percentage in every program area.

**1-1 Performance Against Service Standards – Percentage of Clients Contacted within 30 Days**



In order to ensure fair and consistent treatment of clients, and thus enhance client satisfaction, we discuss our decisions with clients once the decisions are reached. This year, approximately 67% of our income tax clients agreed with the decision we reached, up from the 64% recorded in 2001-2002. Our 2003 Appeals Branch Client Survey will provide more information to assess how well we are meeting our clients' need for accessible, transparent, and consistent treatment.

1. See footnote on page 1-29 regarding the reliability of this survey

## Expected Outcome

Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

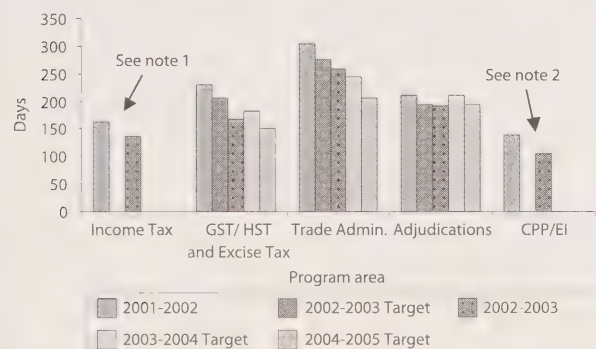
	Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 2</b>		
Our dispute resolution service is provided on a timely basis	2002-2003 Mostly met	Good
	2001-2002 Not met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance in reducing turnaround times should improve every year until 2004-2005.</li> <li>Productivity, as measured by the number of cases completed, should increase relative to intakes.</li> <li>The average age of workable inventory should decline in response to the more prompt resolution of disputes, assuming stable intakes.</li> </ul>		

**Performance Summary** – We have mostly met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- reduced turnaround times significantly, in line with targeted improvements every year until 2004-2005
- we have improved productivity, as measured by the number of cases completed and the ratio of disposals to dispute intakes; however, we still need to make further progress in stabilizing inventories, in particular, the growing proportion of the non-workable inventory component
- however, project to measure overall client satisfaction rates using the Appeals Branch Client Survey was delayed

In 2002-2003, we significantly reduced turnaround times in dispute processing and in doing so, met our targets in most of our program areas.

### 2-1 Average Number of Workable Days to Complete

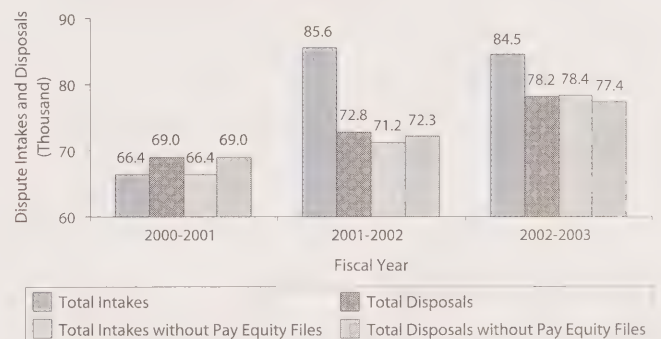


\* Note 1: There are 10 separate targets for income tax cases, ranging from 104 to 449 days, depending on the complexity of the case. We met the target in seven of the 10 categories.

\* Note 2: There are three separate targets for CPP/EI cases, ranging from 75 to 105 days, depending on the nature of the cases. Although we did not meet the targets, performance has been steadily improving.

This improvement can be attributed to the implementation of many of the 130 recommendations contained in the comprehensive study we undertook in 2001-2002, which confirmed the possibility of improving inventory and turnaround times by allocating workloads more efficiently, staffing appropriately, and managing risk better. By implementing these recommendations, we increased the number of cases we resolved from about 73,000 in 2001-2002 to over 78,000 in 2002-2003 and decreased our overall turnaround times by over 20%. As we continue to implement additional recommendations, we expect to keep reducing turnaround times to meet the targets we have put in place for 2004-2005.

### 2-2 Dispute Intakes and Disposals



Aside from turnaround times, the age of our caseload remains an issue. Since 2000-2001, we have made only slight progress in reducing our workable inventory, bringing it down from 23,217 to 21,670 cases in 2002-2003. Our 2003 Appeals Branch Client Survey, to be conducted in the fall, will provide a good reference to inform us about our clients' perception of our efforts in the timely resolution of disputes.

### 2-3 Dispute Inventory by Age – Number of Workable Files



The proportion of our inventory that is in non-workable status while we await court decisions or other information continues to rise, and now stands at 71% (54,048) of our total inventory.

### 2-4 Number of Workable and Non-Workable Files in Inventory



A total of 20,000 of these files relate to the treatment of federal government pay-equity payments, a matter which is before the courts. The total value of amounts in dispute in non-workable cases remained at \$6.3 billion, which represents nearly 80% of the overall \$7.94 billion currently in dispute.



## Expected Outcome

Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

	Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 3</b>		
Handling of the fairness principles and provisions is consistently applied across all programs and regions	2002-2003: Mostly met	Reasonable
	2001-2002: Mostly met	Weak

### Performance Expectations:

- Commitments under the previous year's Road Ahead are met, and the backlog of Voluntary Disclosures cases is kept to a minimum.
- Staff training, guidelines, and procedures promote the consistent application of the fairness provisions.
- CCRA monitoring programs confirm that the fairness provisions are being applied consistently across programs and regions.

**Performance Summary** – We have mostly met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

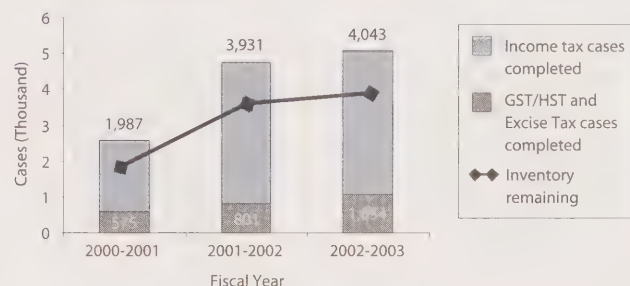
- commenced work on updating staff training and guidelines to promote the consistent application of the fairness provisions
- conducted a review of the fairness registry and initiated steps leading to systems changes to improve its information capabilities
- increased completion of cases under the Voluntary Disclosures Program (VDP), although we still need to make progress in stabilizing the inventory
- however, limited progress was made in instituting monitoring programs to confirm that the fairness provisions are being applied consistently across programs and regions

In 2001-2002, we issued the 7-Point Plan for Fairness to integrate the principles of fairness across the CCRA. Fairness is applied across the Agency in two major ways: through the Voluntary Disclosures Program (VDP) and through the application of fairness provisions.

Our VDP promotes voluntary compliance with the accounting and payment of duty and tax provisions under the laws that CCRA administers, by providing clients with an opportunity to correct past omissions, without penalty, thus rendering them compliant.

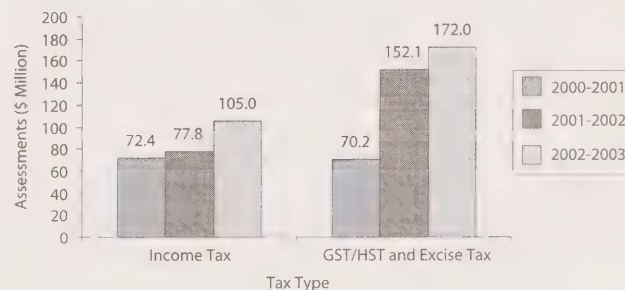
In 2002-2003, the VDP continued its significant expansion. We increased the number of voluntary disclosures cases we completed from 4,732 in 2001-2002 to 5,097 in 2002-2003. This increase in participation shows that communications promoting voluntary disclosures remain effective.

### 3-1 Voluntary Disclosures Program – Cases Completed and Inventory



The VDP cases we processed this year have related assessments totalling an estimated \$277 million in taxes, split between \$105 million for income tax files and \$172 million for GST/HST and excise tax files, reflecting an increase of 20%, from \$230 million in 2001-2002.

### 3-2 Related Assessments for Completed Voluntary Disclosures Cases: Income Tax, GST/HST, and Excise Tax



The increase in the use of the program has resulted in a growing inventory, which rose 10% in 2002-2003 from 2,459 to 2,706 files. As we now have a secure and stable funding source for the program, we expect to begin reducing inventories in future years.

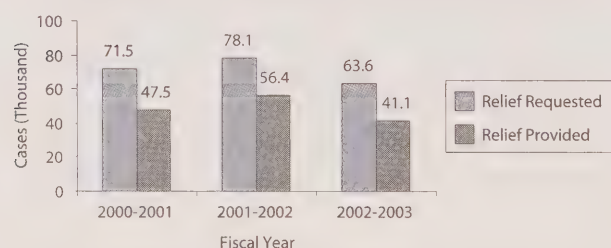
As for the application of the fairness provisions, sections of the *Income Tax Act* and other Acts the CCRA administers permit the CCRA to cancel or waive penalties and interest payable by taxpayers who have faced extenuating circumstances.

Interest and penalties are cancelled in cases where they have already been assessed. They are waived when they have not been assessed. For example, minor amounts are not charged if the CCRA caused a delay in processing an adjustment.

While much of the day-to-day administration of the fairness provisions is conducted within various Tax Services programs, Appeals Branch coordinates the Fairness initiative across the Agency.

For 2002-2003, clients' requests decreased significantly under the fairness provisions. Fig. 3-3 shows that they fell to 63,600 in 2002-2003 from over 78,000 in 2001-2002. This is the first volume decrease in several years. Out of the estimated 63,600 cases CCRA-wide, relief was provided in about 41,100 (almost 65%) cases. The value of interest and penalties cancelled or waived declined from \$191 million in 2001-2002 to \$166 million in 2002-2003, for an average estimated amount forgiven of \$4,031 per client.

### 3-3 Requests and Relief Under the Fairness Provisions



Note: The figures shown for 2001-2002 are restated from last year's *Annual Report* to correct an error in our Statistical Tracking Analysis and Reporting System (STARS).

We also automatically cancelled or waived an additional \$155 million in penalties and interest for almost 1.9 million taxpayers, for an average estimated amount forgiven of \$81 per client this year.

In total, an estimated \$321 million was cancelled or waived by the CCRA across all business lines, including \$257 million pertaining to Tax Services.

We are making progress in the consistent application of the fairness provisions throughout the CCRA. One Appeals Branch study revealed that Appeals officers are administering the fairness provisions well, and also identified areas that are necessary to further improve the application of the guidelines.

Some progress has also been made in instituting Agency-wide monitoring. Appeals, as the lead branch, co-ordinated the development of monitoring plans for all program areas that are involved with the administration of the fairness provisions. We also commenced work on revising and updating the reference guide on fairness provisions for field office staff training that we issued last year. The guide will be used to promote greater consistency and accuracy in the processing of requests at service points throughout Canada.

We continue to face challenges with the fairness registry for tracking fairness requests and decisions relating to the cancellation of interest and penalty assessments. We conducted a review of the registry to improve its information capabilities and to better track client information. As a result of the review, recommendations have been issued to initiate systems changes we plan to complete in 2005.

## Expected Outcome

Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

### Anticipated Result 4

Risk management of dispute and litigation issues is effective

#### Performance Expectations:

- Risk management approach gives assurance that complex cases are handled where expertise exists, and non-complex cases are resolved consistently.
- The vast majority of cases are resolved before reaching the courts.
- The majority of decisions appealed to the courts are resolved in favour of the CCRA.

	Performance rating	Data quality
2002-2003	Mostly met	Good
2001-2002	Mostly met	Good

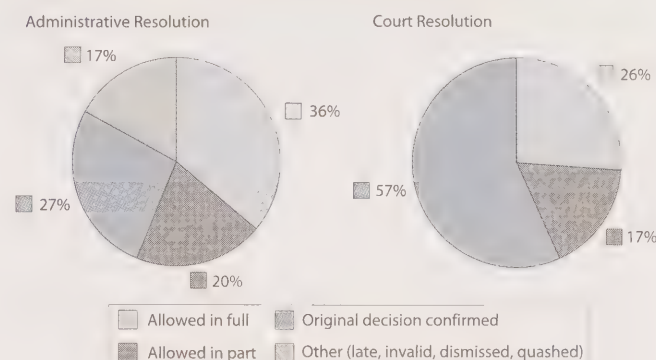
**Performance Summary** – We have mostly met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- the vast majority of cases were resolved administratively, before reaching the courts, which gives assurance that complex cases are handled where expertise exists, and non-complex cases are resolved consistently
- the majority of court decisions were rendered in favour of the CCRA
- however, improvement is still required in the consistent evaluation of the level and potential impact of risk, and the documentation of the rationale behind decisions

Risk management is essential to promoting the consistent and fair resolution of disputes and litigation within a reasonable time. We seek to minimize the potential impact of cases that could lead to a broader, unintentional erosion of the tax base, or to other societal implications, through early identification and proposals to the departments of Finance and Justice to address needed clarifications.

We attempt to resolve most cases at the administrative level, and did so in over 94% of cases in 2002-2003 for all program areas, with the exception of CPP/EI disputes, where CCRA's unique role makes comparison with other programs difficult. We endeavour to proceed to court only under appropriate circumstances. In 2002-2003, our original determination was confirmed by the courts in the majority of cases (57%), a result which is consistent with our goals. Although our success rate in the courts declined slightly from 59% in 2001-2002, we are very confident in our litigation management approach.

### 4-1 Outcome of Clients' Disputes and Appeals



This past year, we introduced several programs to better manage risk, including the appointment of quality assurance officers to monitor the processing of files in field offices, along with on-site monitoring activities in six offices. Our first Quality Assurance Annual Report, which reviewed our appeals processes, established 12 quality standards to assess our performance. The report found that the review of objections by officers and the co-operation between Headquarters and the regions are working well. On the other hand, the report noted that there is room for improvement in six areas, including consistently evaluating the level of risk and potential impacts associated with incoming cases and documenting the rationale behind our decisions. Once fully instituted, we expect that our quality assurance and monitoring programs will contribute to stable performance in risk management for both non-complex and complex files.



## Progress Against Areas Targeted for Improvement in the 2001-2002 Road Ahead

The 2001-2002 Annual Report identified areas targeted for improvement in each business line in a section entitled "The Road Ahead – 2002 and Beyond". The chart below indicates the progress we have made to address the performance issues for this business line in 2002-2003, and adds new items that have arisen as a result of the evaluation undertaken in this year's report. Page references to

additional coverage of these items in the *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005* are provided, where applicable. The chart lists the specific immediate-term priorities for improvement we will be undertaking in 2003-2004, and indicates whether the item is a longer-term initiative to be addressed in the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.

Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
<b>Items from 2001-2002 Annual Report</b>				
Implement selected timeliness improvement recommendations, including progressively more aggressive case completion targets	36, 37	✓ Some of the 130 recommendations to decrease turnaround times were implemented. Timeliness was significantly improved and we met targets in most program areas in 2002-2003.	Implement the recommendations for decreasing turnaround times and reducing the high levels of non-workable files.	Yes
Implement programs for quality assurance and for monitoring the application of the fairness provisions and the principles contained in the 7-Point Plan for Fairness	36, 37	☑ Appeals, as the lead branch, continued to co-ordinate the ongoing development of monitoring plans for all program areas that are involved in administering the fairness provisions and in explaining further steps that a client can take if we have denied their request.	Continue to co-ordinate the development of fairness monitoring plans with other branches.	Yes
Implement the remainder of the training framework	37	✓ Many initiatives were undertaken in 2002-2003. A Learning and Career Development Management Intranet site was created to provide employees with information and tools to help develop competencies and assist in career advancement. Training on the Administrative Monetary Penalty System, as well as on the various stages of the litigation process, was developed and delivered.	Training of employees through delivery of specialized courses (e.g., Electronic-learning, statutory interpretation, Litigation and CPP/EI legislative training).	No
Conduct a pilot study of file complexity factors to better predict turnaround times and required resources	n/a	✓ A complexity calculator program was developed to allow screeners to determine the level of complexity of files. The calculator was piloted in February 2003.	Evaluate the results of the pilot project, with a view towards implementing the calculator nationally.	Yes

✓ On track

☑ Mostly on track

✗ Not on track

## **Corporate Management and Direction**

### **About Corporate Management and Direction (CMD)**

CMD helps the CCRA's core business deliver better service to Canadians with innovative ways of supporting our many programs and services that promote compliance with tax, trade, and border legislation. CMD supports the CCRA's core business with the following services: financial, administration, information technology, human resources, communications, legal, internal audit, and evaluation.

Within a sound governance structure, and by adhering to modernized comptrollership principles, CMD facilitates strategic direction in support of all CCRA programs and services. Our work guides the development of the infrastructure we need to enable effective program development and delivery.

### **Contributions of Others**

Reviews by the Office of the Auditor General of Canada, Treasury Board Secretariat, the Privacy Commissioner, the Information Commissioner, and the Office of the Commissioner of Official Languages all provide valuable input to our change agenda and our success in providing better service to Canadians.

We have also partnered with common service providers such as Public Works and Government Services Canada for the management of our pay system, accommodations, real property and contracts.

### **Performance Context: Risks and Challenges**

Our 2002-2003 performance environment was heavily influenced by international threats of terrorism, which heightened the CCRA's security issues. As well, ongoing public demands for better service, transparency and accountability, access to information requests, sustainable development concerns, and electronic capacity to meet these needs, stress an already fully burdened program infrastructure. The CCRA is at capacity in its core business and will find it difficult to absorb any further changes or constraints, without resetting its priorities.



Since its creation, the CCRA has undertaken an aggressive change agenda, employing the flexibility associated with agency status. At the same time, we have maintained a balanced focus that continues to permit the smooth delivery of our core operations. Meeting the funding challenges is impacting CCRA services as we try to meet the growing demand for more Internet-based services for Canadians. The challenge lies in balancing the innovation requirements for better services with our compliance and enforcement mandates.

Since the recent provincial overpayments, we have striven to strengthen the public's trust in the CCRA by affirming and continuing to monitor that appropriate financial controls are working as intended to mitigate the risk of future lost business opportunities with the provinces and territories.

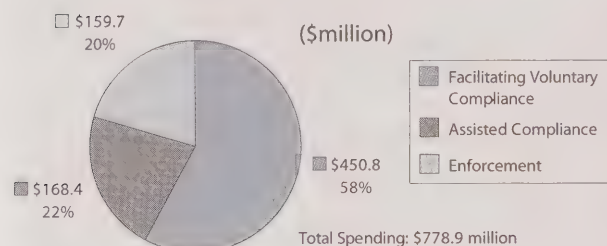
### **Spending Profile**

In 2002-2003, about 20% (\$801.6 million) of the CCRA budget was devoted to the Corporate Management and Direction business line. CMD spent a total of \$778.9 million.

The largest share of CMD's resources (approximately 47%) was spent on Information Technology (IT). The CCRA's IT function supports two data centres that process 1.7 million transactions per hour. We also maintain about 280 applications, seven mainframe computers and 1,600 LAN servers for some 54,000 CCRA employees (at peak periods) in over 750 locations across Canada.



## Exhibit 11: Distribution of Resources Across the Compliance Continuum for CMD Business Line



With the transformation of the CCRA largely complete, CMD's internal support of the business lines is reflected through the results of our modern and innovative management approaches. The CCRA now has in place a strong infrastructure of financial resources, IT, people, and administrative systems to help support the CCRA's achievement of our Compliance Outcome.

## Conclusions Against Our Expected Outcome

We have one expected outcome: ***Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches*** – We have met our expected outcome through our strong performance against each of our five key CMD anticipated results. CMD's performance has met our innovations and compliance strategic outcomes.

This third *Annual Report* comes at a turning point for the CCRA as we now consider ourselves an established Agency. Over the last three years, we have made significant progress in implementing our transformation agenda. Many challenges were met and addressed, and adjustments were made where initiatives lagged. Overall, we are on track

towards meeting our innovation goals and performance expectations.

The CCRA's management practices that support the principles of modern comptrollership have been established. We judge that the key elements of a management regime based on our modern comptrollership principles (strategic leadership, shared values and ethics, rigorous stewardship, and clear accountability among others) are largely in place and are providing sound financial and treasury support across the CCRA. In our Transparent Management for Results (TMFR) agenda, our *Corporate Business Plan* and *Annual Report* establish the linkage of resources to results. Performance and risk information to improve decision-making have now been identified and are being used, but more needs to be done.

In mitigating financial risks, financial systems controls are being jointly reviewed by CCRA's corporate audit and evaluation function and the OAG, the results of which help to provide assurance of the existence and adequacy of internal controls for the major revenue application systems.

In addressing the decrease in the public's trust in the CCRA after the provincial overpayment issue of last year, the corporate audit and evaluation function reaffirmed the completeness and accuracy of the revised CCRA's account structure for capturing tax amounts transferred to the provinces and territories. This work was carried out in conjunction with the Office of the Auditor General (OAG), with the aim of strengthening CCRA's credibility in revenue transaction recording.

Many of the Human Resources Reform and Renewal (HRR&R) initiatives are either completed or on schedule for completion. The CCRA is assessing the remaining work to be done to ensure that our modernizing concepts and designs are still valid for meeting future Agency needs.

## Performance Highlights

- 82% of CCRA staff occupy positions with job competency profiles
- Administrative Reform and Renewal—estimated savings of \$8.4 million
- Implementation of new accrual accounting (FIS Phase II) for first reporting of CCRA's Financial Statements in 2002-2003
- New costing and management tools such as Quarterly Budgeting and In-Year Reporting are in place, and activity-based costing was piloted
- Alignment of the *Corporate Business Plan*, Balanced Scorecard, and *Annual Report* will improve performance reporting
- Grade "A" received from the Information Commissioner for responding to access to information requests
- Implementation of IT's e-computing business platform to meet future Agency business requirements
- First Agency Report Card on Learning was produced
- GTEC awards received for Address Change On-Line and Customs Self-Assessment



Across the CCRA, security has been heightened and is driving program change and system upgrades. We have developed a comprehensive emergency management strategy that defines roles, responsibilities, and procedures in the event of a serious threat to the security of our employees and assets. Security of assets such as lap-top computers are being reviewed to enhance all levels of risk for moveable goods. Managers must continue to exercise constant vigilance to mitigate internal and external risks.

Information Technology continues to meet business requirements, such as increased availability for customs security requirements, while maintaining existing applications. The implementation of our e-business computing platform will help meet future Agency business compliance requirements.

The following testimonial acknowledges the best practices being set by the CCRA. Linda Duxbury, a Carleton University professor, has described the IT Renewal transformation as “closer than anybody else I know of, in the Federal Public Service context” to being successful in seeking, attracting, and retaining a skilled and motivated workforce. IT Renewal was selected as a finalist at the Government Technology Exhibition (GTEC) 2002. As well, the CCRA received two gold GTEC awards for information technology achievements in e-government for the Address Change On-Line project and the Customs Self-Assessment (CSA) project.

CMD continues to assist the CCRA's core business in meeting our Compliance Outcome. Stakeholders' feedback indicated that our legal counsel and advisory service has a “significant/high level” of influence in ensuring that the legal aspects of CCRA operations and policies are meeting legislative requirements across all business lines.

CMD supports the other business lines in their efforts to manage compliance within a self-assessing tax administration and security-conscious customs environment. Our CMD areas support all our mission-critical programs, systems, and assets that promote continued support for the Government of Canada's commitment to public health and safety.

The next section presents our Performance Summary for the Corporate Management and Direction business line against our five anticipated results. Anticipated results 1 through 5 deal with our strategic outcome of managing the compliance continuum and to our strategic outcome of innovating for the future. These anticipated results support our one expected outcome—Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches.

## Key Volumetrics

- Supported over 280 information technology applications
- Processed over 67,000 staffing actions (acting appointments, lateral moves, re-hires, term extensions and student hires), including 4,500 full-time hires
- Issued/managed contracts for over \$450 million of goods and services
- Managed more than 750 facilities across Canada
- 2002-2003 annual receipts of \$305 billion and average daily collections of \$1.2 billion
- Handled over 3,900 privacy and access to information requests

## Expected Outcome

Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 1</b>	2002-2003	Met	Good
Governance regime that provides management oversight and leadership, and promotes the expression of the Agency's culture and values in management decision-making	2001-2002	Met	Good
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• An effective modern governance/management framework integrated at all levels across the CCRA within values-based management.</li> <li>• Integration of the management model with corporate management initiatives and requirements of Agency Management Committee, the Board of Management and Treasury Board Secretariat.</li> </ul>			

**Performance Summary** – *We have met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:*

- *implemented an effective modern governance/management framework integrated across the CCRA within a values-based environment*
- *Board of Management continued to expand to its full potential of legislated authorities and oversight flexibilities*

At the end of the third year as an Agency, the CCRA's governance framework is positively influencing decision-making. Our Board of Management is providing strategic oversight and leadership in business and resource planning, risk management, financial and human resources management, and accountability.

The Public Policy Forum (PPF) was commissioned to conduct a review of the CCRA's unique governance regime. The review indicated that our governance structures are in line with the intended design and permit the realization of our objectives as an Alternative Service Delivery agency. Positive results such as faster and more responsive decision-making, observable changes in senior management culture, streamlined management policies, and improved planning and reporting documents were noted. However, the report suggests that the CCRA improve communication of its governance regime, authorities, and use of its full legislated flexibilities.

Our executive and senior management performance agreement regime, with approximately 700 accountability contracts, is having a positive impact on managers and employees through its emphasis on personal accountability for, and better alignment with *Corporate Business Plan* priorities and planned deliverables.

From the results of the 2002 CCRA Employee Survey, there is evidence of our cultural shift and an increased awareness of the CCRA's values. 70% of employees who responded agree they can explain the strategic direction, including the mission and strategic outcomes, of the CCRA. This is a 17% increase since 1999. In addition, 54% of employees who responded agree they are "encouraged to be innovative or to take initiative" in their work, up 15% from the 1999 survey.

The CCRA's corporate audit and evaluation function strives to provide independent and objective information, advice, and assurance to the CCRA's senior management. It also facilitates oversight by the Board of Management's Audit Committee. The reorganized function provides improved national oversight of regional core operations for better decision-making by senior management. In preparation for the five-year Agency review, required by the *Canada Customs and Revenue Act*, the function's plans include conducting a series of five evaluations (Governance, Human Resources, Partnerships, Administrative Reform and Renewal, and Business Transformation).

Feedback from our internal stakeholders indicates that Legal Services, which provides corporate counsel to the CCRA on governance issues and authorities, is integrated appropriately with the CCRA's business lines and has a significant level of influence in ensuring that legal aspects of CCRA operations and policies are meeting legislative requirements.

## Expected Outcome

Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 2</b>	2002-2003	Mostly Met	Reasonable
Modern Comptrollership that fosters administrative and service excellence, and sound financial and treasury management	2001-2002	Mostly met	Reasonable
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Information Strategy (FIS) implementation of projects such as E-Procurement, activity-based costing, and development of Integrated Risk Management.</li> <li>Decision-making based on integrated financial and non-financial information and value-for-money.</li> <li>Improve financial management controls and systems responsive to internal and external stakeholders needs.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have mostly met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- implemented modern comptrollership initiatives such as Financial Information Strategy (FIS) for accrual accounting, E-Procurement, and development of Integrated Risk Management
- made progress towards improved decision-making through the In-Year Performance Monitoring Report and activity-based costing pilots
- however, further progress is needed to fully stabilize CCRA's processes for accrual accounting, and to make enhancements to the reliability of its financial systems

- Better operating and financial information through the Revenue Ledger (RL) and Corporate Administrative System;
- Service improvement focus through our enhanced citizen-focused service standards;
- Risk management process that is maturing at the corporate level;
- Performance Management that is entrenched in our Annual Report and our EX/SM Accountability Agreements;
- Launching of a Modern Comptrollership Capacity Check;
- Establishment of a Comptrollership Committee; and
- Development of a Modern Comptrollership Communications, Training and Learning Strategies.

The CCRA has continued to pursue its Transparent Management for Results change initiative, the objectives of which parallel those of the government-wide Modern Comptrollership initiative.

To articulate the CCRA's long-range vision for modern comptrollership and guide future efforts to build capacity, a CCRA high-level Comptrollership Business Model was developed that depicts the inputs, activities, and processes required to realize the outcomes that, ideally, are attained by an organization exercising "first-rate" comptrollership.

We have made significant progress towards implementing the Modern Comptrollership regime and practices:

- Strategic leadership through our Corporate Business Plan;
- Continued integration of financial and non-financial performance information in our Balanced Scorecard (BSC) via In-Year reporting;

We have contained our immediate operations-related financial pressures and, by so doing, have maintained our allocations for future strategic investments and key asset replacements. This is facilitated by the implementation of our renewed Budget and Expenditure management framework.

This year, a more structured quarterly budgeting and expenditure reporting system was developed. It will be implemented in 2003-2004. This budget and expenditure alignment will improve our managerial control at Headquarters and in the Regions. The CCRA completed four pilot projects that successfully demonstrated the benefits of activity-based costing for improved strategic cost management. Despite this progress, costing systems need further improvement to support the CCRA's needs.



Our Administration Reform and Renewal (ARR) initiative is winding down in 2003-2004 with about 70% of the initiatives completed and responsibility for ongoing monitoring transferred to core functions. The CCRA's ARR initiative has identified savings opportunities. The estimated savings are \$8.4 million in 2002-2003, and total cumulative savings will be approximately \$53 million over the next four years.

With the streamlining of the CCRA's travel policy practices, processes, and administration, the Agency expects to achieve significant savings in travel expenses in coming years.

Our first In-Year Performance Monitoring Report (Balanced Scorecard) was presented in February 2003. It provided earlier analysis of Agency performance. Although implementation of the Balanced Scorecard (BSC) automated system continued to lag behind its target, the first release of an automated BSC System was provided to selected corporate planners and analysts in February 2003.

Our financial management improvement program has been driven by the Government's Financial Information Strategy (FIS). We have implemented accrual accounting of tax revenues this year with the CCRA's financial statements reflecting full accrual accounting for the first time in 2002-2003.

The strengthening of our financial, monitoring, and reporting systems provided managers with better financial information for decision-making purposes. However, improvements are still needed to meet internal and external stakeholders' needs.

This year, the CCRA collected more than \$300 billion, representing average daily collections of about \$1.2 billion. To improve our CCRA cash receipt management system, an enhanced system was developed and implemented especially for Customs' receipts to assist in monitoring against the 24-hour deposit standard.

To address the provincial overpayment problem, CCRA's corporate audit and evaluation function carried out work in conjunction with the OAG that reaffirmed the completeness and accuracy of the account structure for capturing tax amounts owing to the provinces and territories. Ongoing joint audits for financial systems controls by this function and the OAG are aimed at providing financial statement assurance based on a "controls-reliant" approach.

The CCRA submits an Asset Management Plan for reporting to TBS on the Implementation of the Resource and Management Review. The Asset Management Plan discloses the results of its life-cycle management process for moveable goods, i.e., cars, computers, etc. The CCRA does not as yet have a single, integrated inventory of all Agency equipment (assets that are not capitalized for financial statement purposes); however, Agency-wide inventories do exist for all asset classes which are capitalized and reported in its financial statements.

The CCRA made good progress on its 2001-2004 Sustainable Development (SD) Strategy. The focus has been on building SD infrastructure to facilitate better feedback through an automated system and strengthening environmental management. More SD reporting can be seen on our Web site.

Progress was made in establishing a new strategic CCRA/PWGSC business partnership which will enhance the stewardship of the CCRA's physical assets.

## Expected Outcome

Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

Anticipated Result 3	Performance rating		Data quality
	2002-2003	Mostly met	Good
	2001-2002	Mostly met	Reasonable
Transparency and Accountability in public administration balanced with protection of the confidentiality of client information			
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responding to requests for information within the legislative time frame.</li> <li>• Providing Canadians with transparent accountability of our performance.</li> <li>• Protecting the confidentiality of client information.</li> </ul>			

**Performance Summary** – We have mostly met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:

- Received a grade “A” from the Information Commissioner for excellent compliance in responding to ATIP requests
- demonstrated transparency in published communications with Canadians, Parliament, and other levels of Government
- expanded our legal awareness training and developed a Management of Protected Client Information policy to promote the protection of the confidentiality of client information
- however, review of adherence to security protocol identified areas for improvement

In 2002-2003, the *Access to Information Act* (ATIP) requests received by the CCRA increased by 32% (1,009 to 1,337). We responded to 96% of these requests on time. Requests under the *Privacy Act* increased by 22% (2,118 to 2,593), and we responded to 96% of these requests within the legislative time frame in 2002-2003.

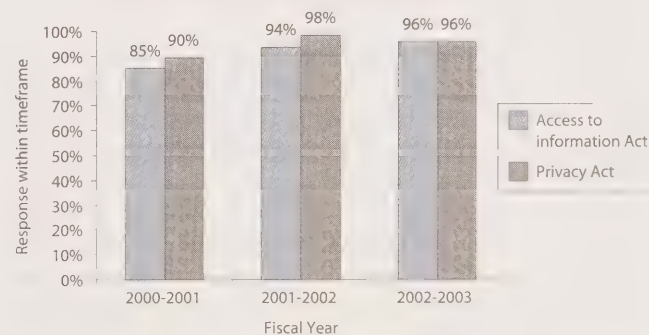
Based on these results, the CCRA received an “A” from the Information Commissioner of Canada for our performance. This is the highest attainable grade and signifies excellent compliance by meeting the external standard of “responding to 95% of the information requests within the legislated time frame.”

Protection of confidentiality of client information is a legislated requirement. Through the legal awareness program of the Department of Justice, Legal Services provided training sessions in key areas of law. Legal Services' advice and legal opinions, provided on aspects of operations and policies help us meet legislative requirements in a sound, balanced and risk-sensitive manner.

Our on-going Risk Management Assessment and recent events occurring after the period covered by this *Annual Report* have highlighted the need to review and enhance the CCRA's information security policy guidelines and practices. A review of security policies will be undertaken to identify areas for improvement. As well, we established the Policy on the Management of Protected Client Information (MPCI), and developed support products such as an internal website called the Roadmap to Protected Client Information.

Our commitment to provide Canadians with better information quality was also demonstrated by our transparency in reporting about our performance. Our *Corporate Business Plan* and *Annual Reports* represent an objective view of our performance by discussing not only our major successes but also the areas where we require improvement. As noted in the Office of the Auditor General's assessment of our performance last year, the CCRA has described problems and challenges it has faced, and has discussed situations where performance has not met objectives.

### 3-1 Responses within legislated time frame





## Expected Outcome

Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

		Performance rating	Data quality
<b>Anticipated Result 4</b>  People management with the strategic approach that contributes to the achievement of business results through the multi-year corporate planning period	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Reasonable
<b>Performance Expectations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Full implementation of Competency-Based Staffing; HR Management, Performance Management, and Dispute Resolution System.</li> <li>• Improved service to managers through standardized assessment.</li> <li>• Knowledgeable workforce in the right place at the right time.</li> </ul>			

**Performance Summary** – *We have met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:*

- on schedule with our implementation of our Human Resources (HR) strategy with many of our HR Reform and Renewal initiatives either completed or on schedule for completion
- assessed the remaining work to be done to ensure that our modernizing approaches and designs are being tailored to fit the evolving HR requirements of the maturing Agency
- Improved services and tools to support managers
- the CCRA continued to develop a knowledgeable and skilled work force across its business lines

**People Management** – The Agency is tailoring its Human Resources Reform and Renewal (HRR&R) strategy to fit its evolving needs. Each of the initiatives in our HRR&R strategy was started separately, and with due regard to efficacy. In concert, these initiatives will contribute to the HR vision of effectively supporting the Agency's core business lines.

Though a direct statistical relationship between some of our initiatives and business results may be influenced by the effects of other factors, it is the Agency's view that the various initiatives underway are contributing to the achievement of the Anticipated Result.

In 2002-2003, the CCRA strived to demonstrate its leadership and commitment to providing strong people management in its ongoing HR activities. Progress on the main components of the HRR&R strategy included:

**Classification** – In 2002-2003, we implemented the Management/Gestion (MG) group, and continued the classification reform agenda by initiating the development of a specific classification standard for CCRA.

**Compensation** – A new Compensation Service Delivery Model was developed and approved this year. Key components of this model include the redesign of HR processes that will result in efficient payroll transactions and new self-service technology for CCRA employees and managers. Implementation of this initiative is on track for delivery in 2005-2006.

**Labour Relations** – The successful conclusion of a collective agreement this year with the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC) completed the implementation of the new bargaining unit structure as determined by the Public Service Staff Relations Board in 2001. This agreement consolidated the terms and conditions of employment for eight previous bargaining units representing 12 occupational groups.

**Resourcing** – As we break new ground in the development of a competency-based human resources management system using the Pre-Qualification Process (PQP), we have had to make adjustments to our plans and therefore, are behind the original schedule. During 2002-2003, 54 PQP's were initiated within the CCRA. To prepare for the implementation of this new system, information sessions were provided to over 14,000 employees and managers. As of March 31, 82% of employees occupied positions with a job competency profile. The focus placed on educating our staff on the Pre-Qualification Process resulted in delays to the completion of Employee Competency Profiles.



**HR Systems** – Work continued to strengthen the integrity of the Corporate Administrative System (CAS) HR data. A draft HR-IT Business Strategic Plan was developed to support the HR reform needs for the next three years. The plan draws the strategic road map and provides an integrated view of the timeline and interdependencies.

**Dispute Management** – Alternative Dispute Resolution (ADR) training attendance for 2002-2003 was almost 17,000, with cumulative attendance exceeding 47,000 since the courses were first offered. For the second consecutive year, harassment complaints have remained significantly below the previous four-year average of 90 complaints per year. The number of staff relations grievances increased this year by about 14%. A large number of these grievances were filed in response to the CCRA's decision on the classification of the customs inspector job. In addition, a large number of job content and classification grievances were filed as a result of implementing the Management/Gestion (MG) group.

**Enhanced Management Capability** – The CCRA's Connecting initiative provided services and leadership tools to support the CCRA Management/Gestion (MG) group. The management cadre is also supported on the intranet with the Manager's Corner site. The CCRA is striving to create a network of managers to provide support for the MG group. This year, attendance surpassed 8,800 for management Leadership Program modules.

**Executive Cadre** – In 2002-2003, 148 EX staffing processes were conducted. Since January 1, 2000, 88% of these staffing processes (292 of 330) have taken less than three months to complete. Phase I of the Executive Succession Planning Program was completed in 2002-2003. As of March 31, 2003, 90% (198) of the CCRA executives in bilingual positions met the language requirements of their position.

**Performance Management** – To support and strengthen organizational and individual performance, over 33,000 performance assessments were completed for employees for the 2001-2002 performance management cycle, and over 32,000 performance expectations were prepared for the 2002-2003 cycle. All 701 EX and SM group members had performance assessments completed, which further embedded performance management into our accountability framework.

**Employment Equity** – The CCRA is striving to meet the goals set out in the CCRA Strategic Direction for Employment Equity (EE). National representation of all four

EE designated groups continues to exceed labour market representation.

**Training and Learning** – The CCRA invested about 6% of its payroll on learning, an increase of \$10.6 million, or about 6% over the previous year. Over 30,000 managers and employees now have individual learning plans.

**Knowledgeable and Skilled Workforce** – Overall, the CCRA had in place a knowledgeable and skilled work force across all its business lines to meet core business requirements. Within the Tax Services business line, we need to hire additional auditors to meet our compliance requirements. Our Tax Services Workforce Development Initiative is being developed to address the recruitment, development, and retention of auditor, computer scientist, and economist/statistician groups. Five key areas are under review: organizational structure, recruitment, retention, career planning, and professional development.

Historically, the Appeals business line has experienced difficulty in staffing to optimum levels; however, this year Appeals succeeded in reducing its shortfall in its staffing target to 5.9%, down from 7% in 2001-2002.

The Customs business line is developing a strategic Human Resources plan to address recruitment, retention, training, and career management for all its various jobs. This year, Customs hired more than 500 employees from outside the CCRA. As the provision of a secure environment for its front-line staff is a concern for Customs, this year an outside consultant was retained to conduct a Job Hazard Analysis (JHA) of customs inspector and superintendent jobs. We are acting on the recommendations from this report.

**Employer of Choice** – From the results of our 2002 CCRA Employee Survey, 86% of employees who responded told us that "CCRA is a good place to work," and 78% said "they are satisfied with their career within the organization."

**Taking Stock and Moving Forward** – Last fall, the CCRA launched the HR "Taking Stock and Moving Forward" project to assess the status of the initiatives in our HRR&R strategy. The project will carry into next year and ensure that the CCRA's HR services are fully aligned with current and future business needs while being delivered at an affordable price.

## Expected Outcome

Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

Anticipated Result 5 Information Technology Capacity and Renewal that maintains operational excellence and IT solutions leadership	Performance rating		Data quality
	2002-2003	Met	Good
	2001-2002	Met	Good

**Performance Expectations:**

- Continued high system availability target delivery.
- Data Centre recoverability infrastructure components and response procedures in place.
- Support of high quality IT solutions to meet the CCRA's current and future business and capacity needs with the implementation of a single common e-commerce infrastructure.

**Performance Summary** – *We have met our Anticipated Result, as demonstrated by the following performance against expectations:*

- *continued to meet our System Availability targets and Data Centre Recovery milestones*
- *achieved availability targets for critical systems, reduced scheduled and unplanned outages, reduced failure points, and improved fault tolerance, to deliver better service to Canadians*
- *continued to deliver high quality IT solutions to meet the CCRA's current and future business and capacity needs*

An effective IT infrastructure depends on system performance, capacity, reliability and high availability. All these elements are critical to the CCRA's success in providing service to Canadians and to virtually all of our modernization initiatives. Our technical environment grows increasingly complex each year and the CCRA's information technology function strives to provide safeguards to meet heightened security requirements.

In 2002-2003, we made excellent progress against the IT commitments in the *Corporate Business Plan*. We installed an e-business computing platform; a preliminary infrastructure for business intelligence and decision support (BI/DS); service availability was improved under Service Availability Improvement (SAI); Data Centre Recovery (DCR) has provided additional data recovery assurance; the Corporate Administrative System (CAS) has been upgraded; and we have published the CCRA IT Strategic Framework, which will guide our IT activities for 2003-2006.

The CCRA's IT environment is having a significant and positive impact on our core business. With the newly installed e-business computing platform, the CCRA will be

well placed to meet future business needs. Our Internet Site and TIPS business applications are now operating on this platform, with more applications to come.

Our IT function supported the Customs Action Plan with appropriate technological solutions. This has enhanced our border services and security measures.

CCRA's IT function implemented major Tax, Benefits, Customs, Appeals and Charities systems releases while providing ongoing maintenance for over 280 applications. Some key successes included Internet and Government On-Line (GOL) applications, such as E-file Agent and Address Change On-Line. This function participated in the development of GOL by providing support and delivery of common pathfinders such as Authentication Management (Secure Channel) and CCRA program-specific applications such as T2-Netfile and Individual Welcome Page to provide better client-centric service to Canadians.

Through our IT Renewal initiative, we strive to create an IT organization that supports employee well-being and a healthy balance between work and lifestyle. We believe this contributes to a cultural change that is aimed at improving our ability to deliver services to our clients.



## Progress Against Areas Targeted for Improvement in the 2001-2002 Road Ahead

The 2001-2002 Annual Report identified areas targeted for improvement in each business line in a section entitled "The Road Ahead – 2002 and Beyond." The chart below indicates the progress we have made to address the performance issues for this business line in 2002-2003, and adds new items that have arisen as a result of the evaluation undertaken in this year's report. Page references to

additional coverage of these items in the *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005* are provided, where applicable. The chart lists the specific immediate-term priorities for improvement that we will be undertaking in 2003-2004, and indicates whether the item is a longer-term initiative to be addressed in the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.

Targeted Areas for Improvement	Page ref. CBP	2002-2003 Status	Specific Priorities for Improvement in 2003-2004	Address in next CBP?
<b>Items from 2001-2002 Annual Report</b>				
Continued implementation of the new Agency Performance Measurement Framework, supported by the development of better costing systems	41	✓ CBP, Annual Report, and Balanced Scorecard (BSC) are now aligned and based on a common performance measurement framework. Although the BSC system continues to lag behind its target, positive progress was achieved in the first release of an automated BSC system and in-year performance monitoring report in February 2003.	Continue implementing the BSC and integrating clear performance targets into the performance measurement framework and accountability contracts with a view to completion within the next two years.	Yes
Implementation of a Human Resources (HR) vision that is being tailored to fit the evolving HR requirements of the Agency	41	✓ Most of HRR&R's 14 initiatives are in place. We are somewhat behind schedule in the development of a competency-based human resources management system using the Pre-Qualification Process. More focus was placed on language of work and language training for all executives, resolving the CAS HR data integrity issues (2003-2004) and improving the timeliness of compensation processes (2002-2003) with implementation of the Compensation Service Delivery Model on schedule.	Implementation of our HR regime is largely complete. Work continues in the "Taking Stock and Moving Forward" review to facilitate prioritizing and evaluating remaining HR initiatives nearing closure.	Yes
Resource and Cost Management	41	✗ Cost centres were reviewed to improve the ability of managers to analyze relationships between program spending and results. Information from activity-based costing pilot projects was evaluated with the possibility of widespread implementation.	Work continues on activity-based costing for wider implementation in the fall of 2003.	Yes
Building a Modern Comptrollership (MC) Capacity	40	✓ Initiated the Agency's MC Capacity Assessment and developed both communications, training and learning strategies.	Finalize the Modern Comptrollership Capacity Assessment and complete an action plan; roll-out of communication products; complete design and implementation of MC related training.	No
Financial Accounting and Reporting	40	✓ Implemented a monitoring framework for tax revenue reporting and continued progress on implementing the Financial Information Strategy.	Improve financial management controls and systems to meet internal and external stakeholders' needs.	Yes
Information Technology ongoing analysis of CCRA future business capacity	40	✓ Advances in information technology require that the CCRA interact electronically with business, other governments, and individuals. Fundamental shifts are required away from paper flow based systems and toward a real-time world connected by the Internet and technology.	CCRA's IT function is establishing a Trends and Direction Forum to provide management with up-to-date information about trends in the public and private sectors.	No

✓ On track

✓ Mostly on track

✗ Not on track







## AUDITOR GENERAL'S ASSESSMENT

### of Performance Information

To the Commissioner of the Canada Customs and Revenue Agency  
and to the Minister of National Revenue

#### **Purpose and Scope**

The *Canada Customs and Revenue Agency Act* requires the Auditor General of Canada to assess the fairness and reliability of the performance information in the Agency's annual report with respect to the objectives established in its corporate business plan.

The corporate business plan and the performance information in the annual report are the responsibility of Agency management. My responsibility is to provide an assessment of the fairness and reliability of the performance information in the Agency's 2002-2003 Annual Report. To do so, I assessed the information against the criteria for fairness and reliability that were discussed with the Agency and that are described in Annex I. I conducted my assessment in accordance with the standards for assurance engagements established by the Canadian Institute of Chartered Accountants. The assessment included an analysis of the information and an examination on a test basis of the evidence supporting that information, to a review level of assurance. I did not assess or comment on the Agency's actual performance.

The Canada Customs and Revenue Agency has reported its performance in the first volume of its annual report. My assessment covers the performance information in that volume, excluding the letters from the Minister, the Chair, the Commissioner and the Chief Financial Officer and Assistant Commissioner. My assessment does not cover the financial statement volume or the additional information which resides on CCRA's Web site.

#### **Conclusion**

Based on my review, the performance information in the annual report provides a fair and reliable account, in most significant respects, of the Canada Customs and Revenue Agency's performance. The Agency continues to make noteworthy advancements in improving its report as compared to the prior year. Some areas for improvement remain, such as the reporting of more tangible, outcome-oriented results and the development of clearer performance expectations. The Agency recognizes this and has put in place processes to enable it to better report on its performance in the future.

## Assessment

The following presents the key findings of my assessment, organized according to the criteria used by us to assess the fairness and reliability of performance reports. These findings apply to all of CCRA's five business lines.

### 1. Relevance

**Improved framework and program context.** This year the Agency streamlined its anticipated results, reducing them from 34 to 25. This reduced duplication and overlap in the report and improved the logical flow of some anticipated results. The Agency also explained the relative importance of its two strategic outcomes. As a result, the Agency has better clarified its performance story. In addition, a more detailed explanation of the risks and challenges faced by CCRA was provided, along with an indication of how CCRA deals with those risks and challenges.

**Continued effort needed to ensure all reported results are tangible and important.** An extensive number of results are currently reported by the Agency. It should work towards reducing some of those reported results by focusing on those results that are tangible and important, and clearly explaining their significance.

**Continued progress in reporting outcome-oriented accomplishments, but more remains to be done.** A noteworthy addition to the report this year has been the inclusion of measures of employer filing and remittance compliance. The addition of these measures helps to improve the reader's understanding of some key compliance issues. As CCRA continues its efforts to enhance its performance information, it needs to ensure that the focus is on reporting outcome-oriented accomplishments.

### 2. Meaningful

**Performance expectations need to be clear, concrete, complete and consistent.** The Agency needs to continue to work towards establishing clear and concrete performance expectations (previously called success criteria). As well, the performance expectations established should address all elements of each anticipated result. This is not always the case, for example, for Tax Services Anticipated Result 1, performance expectations have yet to be developed for the reliability of service to taxpayers. It is important that the reader be able to easily compare actual performance to planned performance. The performance expectations in the report should be the same as those in the corporate business plan, or any inconsistencies explained. I recognize that this will take time to fully achieve.

**More comparisons with other programs or organizations would enhance results.** CCRA made a step forward this year in comparing the extent of non-compliance in Canada to levels experienced in other OECD countries, but more needs to be done. The Agency has indicated that it is continuing to explore other opportunities for comparison.



### 3. Attributable

**A focus on the Agency's contribution.** The report presents the numerous partners that work with CCRA in achieving shared outcomes and many of the factors influencing the achievement of a particular outcome. As a step forward this year, the report makes fuller disclosure of the extent to which source deductions by employers contribute to taxpayer compliance. I encourage the Agency to continue to make progress in clarifying its contribution and that of its partners with respect to the reported results.

### 4. Accurate

**There is reasonable accuracy.** The performance information was supported by appropriate corroborative data sources and other evidence, to a review level of assurance. Similar to last year, my assessment did not include a review of the "Spending Profile" section of each business line nor management's estimate of resources allocated to the compliance continuum. CCRA's current systems limit its ability to provide comprehensive costing information by business line.

When the quality or quantity of the information available to management in support of the performance story is deficient, the report adequately acknowledges this fact. Management has again this year, committed to further improve the quantity and quality of available data.

### 5. Balanced

**The Agency continues to present a balanced report overall.** All aspects of the Agency's mandate are included in the report. The Agency has described problems and challenges it has faced, and has discussed situations where performance has not met objectives. The report highlights strong and weak performance, and discusses steps being taken or planned to improve performance.



Sheila Fraser, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
20 October 2003

**Criteria for the Assessment of Fairness and Reliability  
Office of the Auditor General**

The following criteria were developed to assess the fairness and reliability of the information about the Agency's performance with respect to the objectives in its corporate business plan. Two major concerns were addressed: Has the Agency reported on its performance with respect to its objectives? Is that information fair and reliable? Performance information with respect to objectives is fair and reliable if it enables Parliament and the public to judge how well the entity or program in question is performing against the objectives it set out to accomplish.

**Relevant**

The performance information reports in context, tangible and important accomplishments against objectives and costs.

**Meaningful**

The performance information tells a clear performance story, describing expectations and benchmarks against which performance is compared.

**Attributable**

The performance information demonstrates, in a reasonable fashion, why the program has made a difference.

**Accurate**

The performance information adequately reflects the facts, to an appropriate level of accuracy.

**Balanced**

A representative yet clear picture of the full range of performance is presented, which does not mislead the reader.

More information on the criteria is available on our Web site at [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

## Schedule A – Board of Management

**Michael L. Turcotte**

Chair, Board of Management,  
Corporate Director  
Montréal, Quebec

**Camille Belliveau**

Senior Consultant (self-employed)  
Shediac, New Brunswick

**Esmail Bharwani**

Senior Business and Tax Consultant  
Calgary, Alberta

**L. Bernice Buckle**

Small Business Owner/Operator (retired)  
Corner Brook, Newfoundland

**James J. Hewitt**

Fellow, Certified Management Accountant  
Penticton, British Columbia

**W. Grant Hinchey**

Chairman and CFO  
Nor-Dat Computer Services Ltd.  
Yellowknife, Northwest Territories

**Linda Yvonne Ivany**

Director of Finance  
Atlantic Region (retired) KPMG LLP  
Halifax, Nova Scotia

**Frédéric Kieffer**

Chartered Administrator & Consultant  
Montréal, Quebec

**Howard A. Leeson**

Department Head and Professor of Political Science  
Regina, Saskatchewan

**James L. MacPhee**

Managing Partner  
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants  
Montague, Prince Edward Island

**Susan I. Paish**

Managing Partner  
Fasken Martineau  
Vancouver, British Columbia

**Stephen E. Rudin**

Executive Director  
Alzheimer's Society of Canada  
Toronto, Ontario

**Brock A. Smith**

Public Affairs Consultant  
Toronto, Ontario

**Alan Nymark**

Commissioner  
Canada Customs and Revenue Agency  
Ottawa, Ontario

**Members as at September 22, 2003**



## Schedule B – Agency Organization Chart



As at October 14, 2003

## Schedule C – Business Line Anticipated Results

Anticipated Result in 2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan	Anticipated Result in 2002-2003 Annual Report to Parliament
<b>Tax Services</b>	
Majority of Canadians and businesses participate in the tax system	Key results reported under Exhibit 5 and Tax Services Anticipated Result 4
Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	Unchanged, but reported as Tax Services Anticipated Result 1
Processing of returns is accurate, timely, and efficient	Unchanged, but reported as Tax Services Anticipated Result 2
Level of tax debt is within targeted level	Unchanged, but reported as Tax Services Anticipated Result 3
Compliance behaviour is understood with a view to minimizing areas of non-compliance	Combined into Tax Services Anticipated Result 4: Compliance behaviour is understood and the allocation of compliance and enforcement resources is guided by risk with a view to minimizing areas of non-compliance
Allocation of compliance and enforcement resources is guided by risk	
The right programs are used and are effectively delivered	Combined into Tax Services Anticipated Result 5: The right compliance programs are used and are effectively and efficiently delivered
Sufficient resources are available to invest in compliance programs	
Actively seek legislative changes as required to enhance simplification, minimize misreporting and unintentional non-compliance	Unchanged, but reported as Tax Services Anticipated Result 6
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	Deleted and reported under Corporate Management and Direction Anticipated Result 4
Core business is under transformation to better meet our mission	Unchanged, but reported as Tax Services Anticipated Result 7
<b>Benefit Programs and Other Services</b>	
Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	Unchanged
Entitled recipients receive accurate and timely payments and credits	Split into:
	2. Entitled recipients receive timely payments and credits; and 3. Entitled recipients receive accurate payments and credits
Successful leveraging of CCRA systems expands service, eliminates duplication across all levels of government, and reduces overall cost to taxpayers	Unchanged, but reported as Benefits Anticipated Result 4
<b>Customs Services</b>	
Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health and safety of society, and to Canada's economy	Unchanged
Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance	Unchanged
Responsible services that encourage voluntary compliance and minimize the compliance burden without compromising security	Unchanged
Certainty and consistency for international trade and travel	Unchanged

<b>Anticipated Result in 2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan</b>	<b>Anticipated Result in 2002-2003 Annual Report to Parliament</b>
Knowledgeable and skilled workforce supported by the appropriate tools, information and technology to meet current and future program needs	Deleted and reported under Corporate Management and Direction Anticipated Result 4
Core business is under transformation to better meet our mission	Unchanged, but reported as Customs Anticipated Result 5
<b>Appeals</b>	
Transparent, accessible, and consistent redress mechanisms promote fair and impartial treatment	Unchanged
Our dispute resolution service is provided on a timely basis	Unchanged
Handling of fairness provisions is consistently applied across programs and regions	Combined into Appeals Anticipated Result 3: Handling of the fairness principles and provisions is consistently applied across all programs and regions
Fairness principles are applied and integrated across all programs	
Risk management of dispute and litigation issues is effective	Unchanged
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	Deleted and reported under Corporate Management and Direction Anticipated Result 4
<b>Corporate Management and Direction</b>	
Effective governance regime that provides management oversight and leadership	Combined into Corporate Management and Direction Anticipated Result 1: Governance regime that provides management oversight, leadership and promotes the expression of the Agency's culture and values in management decision-making
A cultural shift under way and growing that puts decision-making in the hands of managers	
Modern comptrollership regime that fosters management and service excellence	Combined into Corporate Management and Direction Anticipated Result 2: Modern Comptrollership that fosters administrative and service excellence and sound financial and treasury management
Sound financial and treasury management	
Confidentiality of client information is protected	Combined into Corporate Management and Direction Anticipated Result 3: Transparency and Accountability in public administration balanced with protection of the confidentiality of client information
Canadians' desire for transparency in public administration is addressed	
Leadership in human resources (HR) reform that is in tune with business objectives	Changed to Corporate Management and Direction Anticipated Result 4: People management with a strategic approach that contributes to the achievement of business results through the multi-year corporate planning period
Operational excellence and solutions leadership in information technology	Unchanged, but reported as Corporate Management and Direction Anticipated Result 5



## Schedule D – Government-wide Reporting

To fulfill the Government's commitment to accountability to Parliament that was articulated in *Results for Canadians*, the Treasury Board Secretariat (TBS) requires that we report progress and achievements on certain management policies and on specific major and government-wide initiatives. The initiatives and policies identified below are addressed throughout this *Annual Report*. For some of these initiatives, more detailed information is available at the Web links listed in Schedule F on page 1-113.

### Asset Management Plan (Material Management – Moveable Goods)

The CCRA reports to TBS on the life-cycle management process for the moveable goods (i.e., cars, computers, technology infrastructure, etc.) in our Asset Management Plan via Resource Review Reporting. We have contained our immediate operating pressures, and by so doing, have maintained our allocations for future strategic investments and key asset replacements. This is facilitated with the controls set out in our renewed Budget and Expenditure management framework. More information on the CCRA's Asset Management Plan is found in the accompanying financial statements, in Table 8.3 on page 2-70.

### External (User) Charging Revenues

It is the CCRA's policy to recover costs for goods and services that provide identifiable recipients with direct benefits beyond those received by the general public, unless overriding public policy or program objectives would be compromised. As well, the *Canada Customs and Revenue Agency Act* (Section 60) allows the CCRA to spend revenues received through the conduct of its operations in the fiscal year in which the revenues are received, including fees for the provision of a service, or the use of a facility, or for a product, right or privilege.

A summary of the CCRA's external charging initiatives for 2002-2003, as well as brief descriptions of the program, the type of fee, the authority to charge the fee, and the consultation, analysis and client redress mechanism that are currently in place for each initiative, can be found on the CCRA Web site. The summary table displaying only those initiatives that pertain to the reporting requirements of TBS External Charging Policy (i.e., initiatives generating revenues of less than \$100K), is shown in the CCRA Financial Statements, Table 4.2 (Re-spendable Non-Tax Revenue – External Charging Initiative.)

### Government On-Line

Through the Government On-Line (GOL) initiative, the Government of Canada made a commitment to make government more accessible and to serve all Canadians, to make on-line service better and more responsive, and to build trust and confidence in transacting on-line. The CCRA's GOL progress to date has been impressive. The TBS GOL 2003 Report acknowledged our achievements as best practices in e-government, making prominent mention of existing CCRA on-line services, such as the Interactive Information Service and the electronic filing of 10 million individual returns, as well as other on-line services that will be implemented by 2005.

## Service Improvement in CCRA

The CCRA is a lead department for the government-wide Service Improvement Initiative. Its key objectives are: to increase client satisfaction with services by 2005; develop annual service improvement plans; use the Common Measurements Tool to measure client satisfaction; and adopt, publish and report on service standards. The CCRA's vision for service improvement is largely contained in our Future Directions Initiative and our Customs Action Plan, while our *Corporate Business Plan* sets out our strategies and implementation priorities for realizing service improvements. For our overall performance against service standards see Schedule E on page 1-107. For more detail on the CCRA's plan for service improvement, performance against service standards, and client satisfaction (results of our Annual Survey), see the Web site link in Schedule F on page 1-113.

## Sustainable Development

This year, the CCRA made progress on its 2001-2004 Sustainable Development (SD) Strategy. The focus has been on building SD infrastructure to facilitate feedback through an automated system, and on strengthening environmental management.

## Travel Policy

The new Treasury Board Travel Policy, dated October 1, 2002, contained provisions for all government departments and agencies to be effective, efficient, and economical in dealing with travel procedures. The following table outlines the major policy provision differences between the TB and CCRA travel policies. This comparison is based on the new policy documents issued by both organizations on October 1, 2002. Overall, the CCRA has not incurred additional costs with the implementation of its own Travel Policy.

Policy Provision	TB Travel Directive	CCRA Travel Policy
Meal and incidental allowances	<ul style="list-style-type: none"><li>• incidental expense allowance is \$17.30 per day</li><li>• reduced to 75% at Day 31 when occupying corporate, apartment hotel or private accommodation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• incidental expense allowance is \$17.50 per day</li><li>• reduced to 75% as of Day 61 and to 50% as of Day 121 in travel status (if period known at the outset, reduced rate to be applied from Day 1)</li></ul>
Reimbursement of actual cost of a meal (up to the applicable meal allowance) within the Headquarters Area	<ul style="list-style-type: none"><li>• when reimbursement of meal expenses is clearly reasonable and justifiable as a direct result of an employee's duties</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• at the manager's discretion, in situations specified in the Policy and in certain exceptional circumstances</li></ul>
Reimbursement of distances driven within the Headquarters Area	<ul style="list-style-type: none"><li>• all distances necessarily driven on government business travel within the HQ via the most practical, direct and safe road routes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• return distance between the workplace and the point of call</li></ul>
Reimbursement of Interac fees on personal access cards	<ul style="list-style-type: none"><li>• no provision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• for withdrawals of cash as reasonably required on the trip</li></ul>

## Schedule E – Overall Performance Against Service Standards

Tax Services – Client	Service	Service Standard	Target	Results 2000-2001	Results 2001-2002	2001-2002 Compared to Target	Results 2002-2003	2002-2003 Compared to Target
	1. Counter-service wait time	20 minutes (except during peak periods)	20 minutes (except during peak periods)	86% served within 20 minutes	85% served within 20 minutes	✗	82% served within 20 minutes (see note)	✗
	2. Processing Visitor (GST/HST) Rebate applications	4-6 weeks	100%	95%	95%	☑	95% (see note)	☑
	3. Reimbursements to duty-free shops	5 working days	100%	99%	99.8%	☑	98%	☑
	4. Responding to client-requested adjustments (T1)	8 weeks	100%	7 weeks	7 weeks	✓	9 weeks (see note)	✗
	5. Compensation to duty-free shops	30 days	100%	99%	90%	✗	100% (see note)	✓
	6. Validating magnetic media test tapes	30 days	100%	96%	98%	☑	98% (see note)	☑
	7. Problem Resolution Program	Acknowledged within 48 hrs.	100%	Not available	100%	✓	83% (see note)	✗
	8. Problem Resolution Program	Resolution/ client contact within 15 days	100%	Not available	76%	✗	100% (see note)	✓
	9. Processing fairness requests related to accounts receivable and trust accounts programs	4-6 weeks	90%	91%	91%	✓	92% (see note)	✓
	10. Providing Statements of Arrears (SOA) for Corporations (new)	Mailed by the end of the month	95%	Not applicable (see note)	Not applicable	Not applicable	83%	✗
	11. Providing Statements of Interim Payments (SIP) to Corporations on a monthly basis (new)	Mailed by the 18 <sup>th</sup> of the month	95%	Not applicable (see note)	Not applicable	Not applicable	70%	✗
	12. Advance income tax rulings to taxpayers	Within 60 days	100%	54 days	66 days	✗	60.3 days	☑
	13. Technical interpretations to taxpayers	Within 90 days	100%	105 days	87 days	✓	78 days	✓

✓ Met or exceeded target

☑ Target mostly met (at least 95%)

✗ Target not met

New or modified service standard



	Service	Service Standard	Target	Results 2000-2001	Results 2001-2002	2001-2002 Compared to Target	Results 2002-2003	2002-2003 Compared to Target
Tax Services – Client	14. Applications to register pension plans	Deemed registration within 60 days	85%	Over 80%	90%	✓	77%	✗
	15. Applications to register pension plans	Complete review in 180 days	85%	89%	89%	✓	89%	✓
	16. Amendments to registered pension plans (new)	9 months	80%	Not applicable	Not applicable	Not applicable	79%	☑
	17. Termination of registered pension plans (new)	One year	85%	Not applicable	Not applicable	Not applicable	89%	✓
	18. Retirement savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%	68%	73%	✗	64%	✗
	19. Retirement income funds (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%	78%	78%	☑	66%	✗
	20. Education savings plans (applications to register, amend, or terminate) (new)	60 days	85%	Not applicable	Not applicable	Not applicable	71%	✗
	21. Actuarial valuation reports (new)	9 months	80%	Not applicable	Not applicable	Not applicable	73%	✗
	22. Response to telephone enquiries regarding deferred income plans	Within 48 hours	100%	Over 80%	100%	✓	100% (see note)	✓
	23. Response to written enquiries regarding deferred income plans	Within 60 days	80%	68%	70%	✗	60%	✗
Tax Services – Returns Processing	24. Processing T1 individual income tax returns (paper)	4-6 weeks	4 weeks	4 weeks	4 weeks	✓	Under 4 weeks (see note)	✓
	25. Processing T1 individual income tax returns (EFILE, TELEFILE, NETFILE)	2 weeks	2 weeks	2 weeks	2 weeks	✓	Under 2 weeks (see note)	✓
	26. Processing T3 trust returns	Within 4 months	95%	62%	46%	✗	77%	✗
	27. Processing GST/HST returns	21 days	100%	91%	98%	☑	96%	☑

✓ Met or exceeded target

☑ Target mostly met (at least 95%)

✗ Target not met

New or modified service standard

	Service	Service Standard	Target	Results 2000-2001	Results 2001-2002	2001-2002 Compared to Target	Results 2002-2003	2002-2003 Compared to Target
Tax Services – Returns Processing	28. Processing T2 corporation income tax returns	75% in 50 calendar days	75% in 50 calendar days	89% in 90 days	45% in 50 days	✗	75%	✓
		90% in 90 calendar days	90% in 90 calendar days		61% in 90 days	✗	91% (see note)	✓
	29. Processing EFILE agent applications	30 days	100%	100%	91%	✗	Not available (see note)	
Tax Services – Review	<b>Claims – SR&amp;ED tax incentives</b>							
	30. Refundable claims – New combined target (unaudited and audited)	120 days (see note)	90%		90%	✓	93% (see note)	✓
	<b>Previous standard</b>							
	Unaudited	60 days	100%	80%				
	Audited	120 days	100%	81%				
	31. Non-refundable claims – New, combined target (unaudited and audited)	365 days (see note)	90%		84%	✗	89% (see note)	☑
	<b>Previous standard</b>							
	Unaudited	120 days	100%	84%				
	Audited	1 year	100%	64%				
	32. Claimant-requested adjustments to refundable claims	240 days	90%	Not applicable	86%	☑	93%	✓
	33. Claimant-requested adjustments to non-refundable claims	365 days	90%	Not applicable	81%	✗	88%	☑
	<b>Claims – Video and film tax credits</b>							
	34. Refundable claims – unaudited	60 days	100%	73%	68%	✗	93%	✗
	35. Refundable claims – audited	120 days	100%	75%	57%	✗	87%	✗

✓ Met or exceeded target

☑ Target mostly met (at least 95%)

✗ Target not met

New or modified service standard

	Service	Service Standard	Target	Results 2000-2001	Results 2001-2002	2001-2002 Compared to Target	Results 2002-2003	2002-2003 Compared to Target
Benefits	36. Processing CCTB applications	End of second month after month in which application is received	98%	98%	97%	✓	98% (see note)	✓
	37. Release on minimum documentation (RMD) – EDI	45 minutes	100%	84%	79%	✗	84% (see note)	✗
Customs	38. RMD – EDI machine release	5 minutes	100%	Not available	Not available	Not available	Not available (see note)	Not available
	39. RMD – Paper	2 hours	100%	95%	100%	✓	Not available (see note)	Not available
	40. Pre-Arrival Review System (PARS) – EDI	1 hour	100%	Not available	85%	✗	86% (see note)	✗
	41. PARS – Paper	2 hours	100%	100%	93%	✗	Not available (see note)	Not available
	42. Land border traveller wait time (primary inspection line)	10 minutes Mon. to Thurs.	100%	97%	98%	✓	93% (see note)	✗
	43. Land border traveller wait time (primary inspection line)	20 minutes Fri. to Sun. and holidays	100%	97%	98%	✓	93% (see note)	✗
	44. Land border traveller wait time (payment of duty)	5 minutes Mon. to Thurs.		Not available	Not available	Not available	Not available (see note)	Not available
	45. Land border traveller wait time (payment of duty)	10 minutes Fri. to Sun. and holidays		Not available	Not available	Not available	Not available (see note)	Not available
	46. 30-day meaningful first contact letter for objections, disputes, and appeals  <i>Previous target</i>	30 days	85%  75%		  82%	  ✓	87% (see note)	✓

✓ Met or exceeded target

✓ Target mostly met (at least 95%)

✗ Target not met

New or modified service standard



## Explanatory Notes

For greater clarity and to aid in calculating overall performance, service standards with more than one component have been split into separate standards.

**Standard 1:** Information is based on a sample and is not statistically valid. A Counter Report initiative was implemented in April 2003 to provide better (weekly) performance information.

**Standard 2:** Information is based on an estimate. A report was developed and is being monitored to provide better performance information.

**Standard 4:** The standard applies to straightforward client-requested adjustments; that is, those that pertain to workflows that do not involve waiting for substantive information in order to be resolved. There was an unanticipated 37% increase in volume this year.

**Standard 5:** Sample is not statistically valid.

**Standard 6:** Information is based on 398 test submissions processed from October 2002 to March 2003.

**Standards 7 and 8:** Sample is not statistically valid.

**Standard 9:** Information is based on a small sample size and is not statistically valid.

**Standards 10 and 11:** These are new standards and historical data is not available.

**Standard 17:** While performance information on the termination of registered plans has been communicated to the industry since 1995, this marks the first time that results for this service standard have been published in the *Annual Report*.

**Standard 22:** Information is based on an estimate.

**Standards 24 and 25:** Information is based on T1 Statistical Sample File.

**Standard 28:** The standard changed in 2001-2002 from 85% within 25 days to 75% within 50 days. The standard that had been set before implementation was revised following a review conducted after one full year of running the new system for processing T2 returns.

**Standard 29:** No information is available; as indicated in the *2003-2004 to 2005-2006 Corporate Business Plan*, it is planned to discontinue this service standard.

**Standard 30:** The SR&ED service standards for unaudited and audited refundable claims, previously set at 60 days and 120 days respectively, were combined in 2001-2002 into one standard for refundable claims, namely 120 days.

**Standard 31:** The SR&ED service standards for unaudited and audited non-refundable claims, previously set at 120 days and one year respectively, were combined in 2001-2002 into one standard for non-refundable claims, namely 365 days.

**Standard 36:** Information is based on sampling.

**Standard 37:** The percentage given is for releases processed on the ACROSS Worklist Platform within 45 minutes.

**Standard 38:** The monitoring of the five-minute processing standard for machine release is under development. The target for this standard is under review.

**Standard 39:** Commercial processing standards were not evaluated. The target for this standard is under review.

**Standard 40:** The percentage given is for releases processed on the ACROSS Worklist Platform within 45 minutes. The current timing reports generated from the ACROSS system only monitor the ACROSS Worklist/Processing time for a transaction. As the service standard for PARS-EDI includes the client transmission time, data reflecting the standard is incomplete at this time. The target for this standard is under review.

**Standard 41:** Commercial processing standards were not evaluated. The target for this standard is under review.

**Standards 42 and 43:** Data extracted from Border Wait Times Monitoring Reports for the period of April 1, 2002 to March 31, 2003.

**Standards 44 and 45:** Studies of wait times for payment of duties and taxes have not been considered necessary, due to dramatic declines in small collections in recent years.

**Standard 46:** This standard excludes those, for example, involving pay equity disputes, those resolved within 30 days, invalid objections, and group objections dealing with a common issue.

## Exhibit 12: New Service Standards and Targets for 2003-2004

	<b>New Standards and Targets</b>	
<b>Tax Services</b>	Deferred Profit Sharing Plans – Responsiveness and accessibility	
	Charities Telephone Service Standard – Response within 60 seconds of entering queue	90%
	Video and Film Tax Credit	90%
	Processing GST/HST returns within 21 days	95%
<b>Customs Services</b>	First Tier Automated Customs Information Service (ACIS)	80%
<b>Benefit Programs and Other Services</b>	Account maintenance/responding to correspondence related to Benefit Programs by the end of second month after receipt	98%
	Processing Taxpayer Representative Identification System (TRIS)	80%

## Exhibit 13: Improvements to Existing Service Standards for 2003-2004

	<b>Improvements to Existing Service Standards for 2003-2004</b>	
<b>Tax Services</b>	Counter service wait-time – Implementation of Counter Report initiative to provide weekly data to monitor performance	
	Problem Resolution Program – Development of consistent monitoring and reporting method	
	Processing T3 returns in 4 months – Advancement in T3 automation project is expected to further reduce processing times	
<b>Customs Services</b>	Existing standards will be re-examined and new standards will be implemented next year. These standards will be reviewed against re-engineered processes.	
<b>Benefit Programs and Other Services</b>	Existing standards will be re-examined as program elements are re-designed and re-engineered and as the Agency moves towards more self-serve on-line application	

## Exhibit 14: Service Standards Under Development in 2003-2004

	<b>Service Standards under Development in 2003-2004</b>	
<b>Tax Services</b>	Telephone service standards for General Enquiries and Business Window telephone services will be developed	
	Responding to correspondence related to general and business enquiries	
	Responding to enquiries regarding GST/HST rulings	
	Publications – Timely delivery of T1 general package to clients	
	Charities service standards for correspondence and registration applications	
<b>Benefit Programs and Other Services</b>	Processing Disability Tax Credits for claims filed outside normal assessing process	
	Validation and controls – Responding to clients on review of their eligibility status resulting from changed family circumstances within 60 days (for fall of 2003)	

## Schedule F – Key Web Links for Additional Information

CCRA Web Sites	
2001-2002 Annual Report	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/annual/2001-2002/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/annual/2001-2002/menu-e.html</a>
2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/business_plans/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/business_plans/menu-e.html</a>
7-Point Plan for Fairness	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/fairness/7pp-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/fairness/7pp-e.html</a>
Administrative Monetary Penalty System	<a href="http://www.ccra.gc.ca/customs/general/amps/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/customs/general/amps/menu-e.html</a>
Board of Management biographies	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/board/biographies-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/board/biographies-e.html</a>
Canada Child Tax Benefit	<a href="http://www.ccra.gc.ca/benefits/childbenefit-e.html">www.ccra.gc.ca/benefits/childbenefit-e.html</a>
Canada/U.S. Shared Border Accord	<a href="http://www.ccra.gc.ca/customs/general/border/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/customs/general/border/menu-e.html</a>
CCRA Commissioner's biography	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/commissioner/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/commissioner/menu-e.html</a>
CCRA E-services (Government On-Line)	<a href="http://www.ccra.gc.ca/eservices/gol/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/eservices/gol/menu-e.html</a>
Customs Action Plan	<a href="http://www.ccra.gc.ca/customs/general/blue_print/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/customs/general/blue_print/menu-e.html</a>
E-commerce Technical Information Bulletin	<a href="http://www.ccra.gc.ca/E/pub/tp/itnews-25/itnews-25-e.pdf">www.ccra.gc.ca/E/pub/tp/itnews-25/itnews-25-e.pdf</a>
External (User) Charging Revenues	<a href="http://www.ccra.gc.ca/users">www.ccra.gc.ca/users</a>
Minister of National Revenue	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/minister/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/minister/menu-e.html</a>
Fairness Provisions	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-e.html</a>
Future Directions	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/directions/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/directions/menu-e.html</a>
GST/HST credit	<a href="http://www.ccra.gc.ca/benefits/gst_hst-e.html">www.ccra.gc.ca/benefits/gst_hst-e.html</a>
Interactive Information Service	<a href="http://www.ccra-adrc.gc.ca/tax/individuals/faq/taxquestions-e.html">www.ccra-adrc.gc.ca/tax/individuals/faq/taxquestions-e.html</a>
Information for Newcomers to Canada	<a href="http://www.ccra-adrc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-e.html">www.ccra-adrc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-e.html</a>
NAFTA	<a href="http://www.ccra.gc.ca/customs/business/trade_agreements/nafta-e.html">www.ccra.gc.ca/customs/business/trade_agreements/nafta-e.html</a>
National Child Benefit	<a href="http://www.ccra.gc.ca/benefits/ncb-e.html">www.ccra.gc.ca/benefits/ncb-e.html</a>
Service Improvement in CCRA	<a href="http://www.ccra.gc.ca/servicestandards">www.ccra.gc.ca/servicestandards</a>
Sustainable Development	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/sustainable/menu-e.html</a>
SR&ED Publications	<a href="http://www.ccra.gc.ca/taxcredit/sred/publications-e.html">www.ccra.gc.ca/taxcredit/sred/publications-e.html</a>
Voluntary Disclosure Program	<a href="http://www.ccra.gc.ca/agency/fairness/vdp-e.html">www.ccra.gc.ca/agency/fairness/vdp-e.html</a>
Related Web Sites	
Citizenship and Immigration Canada	<a href="http://www.cic.gc.ca">www.cic.gc.ca</a>
Department of Finance Canada	<a href="http://www.fin.gc.ca">www.fin.gc.ca</a>
Department of Justice Canada	<a href="http://www.justice.gc.ca">www.justice.gc.ca</a>
Government of Canada site	<a href="http://www.canada.gc.ca">www.canada.gc.ca</a>
Government On-Line initiative	<a href="http://www.gol-ged.gc.ca">www.gol-ged.gc.ca</a>
House of Commons	<a href="http://www.parl.gc.ca">www.parl.gc.ca</a>
Treasury Board Secretariat	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca">www.tbs-sct.gc.ca</a>
Voluntary Sector Initiative	<a href="http://www.vsi-isbc.ca">www.vsi-isbc.ca</a>



## Schedule G – Glossary

<b>Accrual Accounting</b>	The method of recording transactions by which revenues and expenses are reflected for the period in which they are considered to have been earned and incurred.
<b>Anticipated Results</b>	Clear and concrete statements of what the CCRA expects to achieve over the planning period, against which our performance will be assessed and reported.
<b>Assisted Compliance</b>	Assistance provided to help clients accurately and completely fulfil their obligations and receive their entitlements under tax, trade, and border laws.
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	A strategic management tool that helps an organization align and focus management efforts on achieving its strategies and objectives. It provides managers with a consolidated view of performance for use as a basis for planning, monitoring, routine course corrections, and reporting.
<b>Caller Accessibility</b>	A measure of the percentage of unique callers who reach our telephone service.
<b>Cancellation</b>	The reversal of a penalty or interest that has already been assessed.
<b>Corporate Business Plan</b>	Outlines the CCRA's major challenges, directions, and objectives for a three-year period; the strategies to achieve those objectives; and the performance measures to be used to measure progress.
<b>Dispute</b>	General term to designate a dispute, objection, or appeal to the Minister made by or on behalf of a client, related to a CCRA decision.
<b>Dispute Resolution Process</b>	The process by which clients who believe they have been treated unfairly seek redress through the Appeals business line.
<b>Effectiveness</b>	The extent to which an organization or program's actual results align with the anticipated results.
<b>Efficiency</b>	The extent to which an organization or program achieves its desired or anticipated results with the least possible investment of time, effort, and money.
<b>Eligible</b>	Meets the requirements of the legislation in order to receive a benefit.
<b>Enforcement</b>	Actions taken by the CCRA to identify cases of wilful or unintentional non-compliance and to take corrective action.
<b>Entitled</b>	Qualifies for a specific payment for a specific period.
<b>Entitlement</b>	The amount due to an entitled person for a specific period.
<b>Facilities Management</b>	The ongoing day-to-day management of the Agency's Real Property portfolio.
<b>Facilitated Compliance</b>	Assistance provided to clients to help them understand their entitlements and obligations and to facilitate voluntary compliance with tax, trade, and border laws.

<b>Fairness Provisions</b>	Legislation introduced in the early 1990s that provides relief (e.g., forgiveness of interest and penalties) to clients in certain circumstances beyond their control.
<b>Fiscal Impact</b>	Total fiscal impact includes federal and provincial tax (participating provinces only), federal tax refund offset or reduced, interest and penalties, and present value of future tax assessable.
<b>Governance</b>	A comprehensive term that denotes the institutions and processes by which people are governed. It is the exercise of authority, control, management, and power in government.
<b>Hit Rate</b>	The ratio of Customs enforcement actions to examinations.
<b>Indicator</b>	A detailed quantitative and qualitative descriptor of results.
<b>Interactive Information Service</b>	An on-line question-and-answer tree that provides tailored responses to questions from clients on popular topics.
<b>Expected Outcome</b>	The CCRA has identified six intermediate-level expected outcomes that have a clear impact on Canadians. Individually or in aggregate, the results of the expected outcomes provide a measure of our success in achieving our strategic outcomes. Each of our business lines contributes to one or more of these outcomes.
<b>Mission</b>	A statement providing the social, political, and economic justification for our existence. The CCRA's mission statement reflects our identity, purpose, and desired response to key stakeholders, our philosophy and core values, and our ethical standards.
<b>Modern Comptrollership</b>	A management reform that focuses on the sound management of resources and effective decision-making by providing managers with integrated financial and non-financial information, a sound approach to risk management, appropriate control systems, and a shared set of values and ethics.
<b>Modified Cash Accounting</b>	A modification of the cash basis of recording expenses and revenues, that includes payables or receivables at year-end—even though cash may not have been exchanged.
<b>Non-workable File</b>	A file for which a court decision on it or a related file is pending, the file is awaiting an opinion from a headquarters Appeals office, or (with respect to CPP/EI and tax issues) the file has been referred to a specialized CPP/EI group of Appeals for an opinion.
<b>Output</b>	The actual activities, products, or services produced by carrying out a program or an initiative.
<b>Performance</b>	How well an organization, program, etc., is achieving its planned results measured against anticipated results.
<b>Performance Drivers</b>	Performance drivers are the key external or internal factors or events that have an impact on the CCRA's ability to meet its performance expectations.
<b>Performance Measure</b>	A performance measure describes how well an organization is doing in terms of meeting its goals and objectives. The common types of measures include: effectiveness measures—extent to which an organization is achieving the outcome (doing the right thing); efficiency measures—the proposed ratio of relevant outputs to relevant inputs (doing things right); client service—the degree to which the needs and expectations of the recipients of the service are satisfied with the level and quality of service received; and timeliness—the extent to which the work is done on time.

<b>Performance Reporting</b>	The process of communicating evidence-based performance information.
<b>Remittance Compliance</b>	The voluntary and timely payment of all taxes that have been reported.
<b>Revenue Credited to the Vote</b>	Operating expenditures recovered by charging other government departments and agencies for goods and services provided.
<b>Risk</b>	The uncertainty that surrounds future events and outcomes. It is the expression of the likelihood and impact of an event with the potential to influence the achievement of an organization's objectives.
<b>Risk Management</b>	A systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on, and communicating risk issues.
<b>Service Standards</b>	A public statement about the level of performance the CCRA is committed to and that citizens can reasonably expect to encounter.
<b>Strategic Outcomes</b>	The long-term and enduring benefits to Canadians that can be derived from an organization's vision and efforts. These outcomes describe the difference an organization is mandated to make. In most cases, these outcomes will require the combined resources and sustained effort of many partners over a long period of time.
<b>Tax Base (protecting the)</b>	The tax base represents the broad range of goods and services, income, etc. that is subject to tax. Protecting the tax base refers to the mix of activities undertaken by a tax administration to minimize real or potential leakage through reviews, audits, and investigations, among other activities.
<b>Tax on Income (TONI)</b>	The method by which provinces and territories define the tax rate schedules that they will apply directly to taxable income.
<b>Tax Year</b>	The annual period for which taxes are reported; for most individuals, this would be the preceding calendar year.
<b>Values</b>	The guiding principles that define an organization's corporate culture and reflect its managerial philosophy. The CCRA is guided by the following values: integrity, professionalism, respect, and co-operation.
<b>Vision</b>	The vision is usually a future-oriented goal for the organization. It reflects the high ideals and challenging ambitions, and captures the organization's uniqueness and distinctive competence.
<b>Voluntary Disclosure Program</b>	Provides clients with the opportunity to correct any past errors or omissions, and to report without penalty to the CCRA on their tax, duty, and tariff obligations.
<b>Waiver</b>	When penalties or interest have not yet been charged, a decision is made not to charge the amount, either at the client's request or on the CCRA's own initiative.
<b>Write-offs</b>	Uncollectable taxes that are deleted from active inventory of accounts receivable after the CCRA has taken all reasonable collection action and exhausted all possible means of collection.



## Schedule H – Acronyms and Abbreviations

ACI	Advance Commercial Information
ADRS	Alternate Dispute Resolution System
AMPS	Administrative Monetary Penalties System
APA	Advance Pricing Agreement/Arrangement
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
API	Advanced Passenger Information
ARR	Administrative Reform and Renewal
ATIP	Access to Information and Privacy
BN	Business Number
BSC	Balanced Scorecard
CAED	Canadian Automated Export Declaration
CANPASS	Canadian Passenger System/Pre-Approved Entry System
CAS	Corporate Administrative Systems
CA4	Free Trade Agreement with Central America (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Salvador)
CCRA	Canada Customs and Revenue Agency
CCTB	Canada Child Tax Benefit
CIAT	Inter-American Centre of Tax Administrators
CIC	Citizenship and Immigration Canada
CIDA	Canadian International Development Agency
CMD	Corporate Management and Direction
CPP	Canada Pension Plan
CPRI	Contract Payment Reporting Initiative
CSA	Customs Self-Assessment
CSIS	Canadian Security Intelligence Service
EE	Employment Equity
EFILE	Electronic Tax Return Filing Option
EI	Employment Insurance
EX	Executive Group
FAST	Free and Secure Trade
FIS	Financial Information Strategy
FRR	Foreign Reporting Requirements
FTAA	Free Trade Agreement of the Americas
FTE	Full Time Equivalent
GERR	GST/HST Enhanced Registration Review
GOL	Government On-Line

GST	Goods and Services Tax
GTEC	Government Technology Exhibition
HR	Human Resources
HRDC	Human Resources Development Canada
HRR&R	Human Resources Reform and Renewal
HST	Harmonized Sales Tax
IBET	Integrated Border Enforcement Teams
IIS	Interactive Information Service
IMF	International Monetary Fund
IMS	Intelligence Management System
IPIL	Integrated Primary Inspection Line
IRM	Integrated Risk Management
IT	Information Technology
ITB	Information Technology Branch
MG	Management Group
MOU	Memorandum of Understanding
MPCI	Management of Protected Client Information
MRQ	<i>Ministère du revenu du Québec</i>
NCB	National Child Benefit
NEXUS	Joint Canada/U.S. Customs and Immigration Program for Frequent Travellers
OAG	Office of the Auditor General of Canada
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OGD	Other Government Department
PATA	Pacific Association of Tax Administrators
PCPR	Preclaim Project Review
PIPSC	Professional Institute of the Public Service of Canada
PNR	Passenger Name Record
PPF	Public Policy Forum
PQP	Pre-Qualification Process
PSAT	Public Security and Anti-Terrorism
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SD	Sustainable Development

SIMA	Special Import Measures Act
SM	Senior Management
SR&ED	Scientific Research and Experimental Development
T1	Income Tax and Benefit Return
T2	Corporation Income Tax Return
T3	Statement of Trust Income Allocations and Designations
T4	Statement of Remuneration Paid
TMFR	Transparent Management for Results
TSO	Tax Services Office
US-BCBP	United States Bureau of Customs and Border Protection
VDP	Voluntary Disclosures Program
WCO	World Customs Organization
WTO	World Trade Organization



**accountability**

CCRA Annual Report to Parliament  
2002-2003 Financial Statements



***More Ways to Serve You!***

***Pour vous servir encore mieux !***



Canada Customs  
and Revenue Agency

Agence des douanes  
et du revenu du Canada

**Canada**



**Accountability**, the ongoing title of our annual performance reports to Parliament, embodies two key themes: **account** and **ability**. **Account** represents the CCRA's declaration of what we have accomplished following our transition to agency status and, in the case of this report, in our third year as an agency. **Ability** symbolizes the capacity of the CCRA's workforce to realize the promise of agency status. In both themes, a common thread emerges: that teamwork is essential to both the successes realized to date and to achieving the strategic agendas set out in our corporate business plans. Underpinning these themes is a strong commitment to being a connected, learning organization—where we work together to reflect on our experiences, both successes and failures, and on new ideas, knowledge, and insights to continually improve our performance.

Our annual report comprises two volumes. This volume provides an agency-wide overview of our program delivery results, and summaries of our performance in each of the CCRA's five business lines against the objectives set out in our *2002-2003 to 2004-2005 Corporate Business Plan*. The second volume, **CCRA Financial Statements**, provides the financial information for our operations and responsibilities in 2002-2003. It also includes additional financial information to meet government-wide performance reporting requirements.

# Table of Contents

## CCRA Annual Report to Parliament 2002-2003 Financial Statements

### Introduction

### Audited Financial Statements

Statement of Management Responsibility .....	2-9
Financial Statements – Agency Activities.....	2-11
Financial Statements – Administered Activities .....	2-33

### Management Discussion in Support of Audited Financial Statements .....2- 51

Management Discussion and Analysis – Agency Activities .....	2-53
Management Discussion and Analysis – Administered Revenues.....	2-54

### Unaudited Supplementary Financial Information .....2- 55

Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations .....	2-57
--	------





## Introduction

This volume of the Canada Customs and Revenue Agency's (CCRA's) Annual Report to Parliament contains audited financial statements for the CCRA's operations and the activities it administers, as well as unaudited supplementary financial information relating to Parliamentary appropriations.

The audited financial statements pertaining to the operations and activities of the CCRA present the financial information in accordance with the accounting principles of the Government of Canada. In 2002-2003, the Government of Canada changed its accounting policy to full accrual basis, as announced in the 2003-2004 Federal Budget. The changes under the full accrual basis of accounting are indicated in the notes to the financial statements.

For financial reporting purposes, the activities of the CCRA have been divided into two sets of financial statements—Agency Activities and Administered Activities. The statements for Agency Activities include the operational revenues and expenses that the CCRA controls and utilizes in running the organization. The Administered Activities statements provide information on the revenues and expenses that the CCRA manages on behalf of the federal government, provinces, territories, First Nations, or other groups or organizations. The Auditor General of Canada provides audit opinions on these two sets of financial statements. Beyond the audited financial statements, this document contains management discussions on the CCRA's operations and the activities it administers.

The unaudited supplementary financial information relating to the CCRA's resource management performance for purposes of reporting to Parliament on the use of its annual appropriations are prepared on a modified cash basis of accounting, which does not parallel the financial statement reporting. This appropriation basis of accounting does not include, for example, amortization or certain accrual accounting adjustments for services provided by other government departments that are part of the audited financial statement of operations. Note 4 on page 2-25 and Table 9 on page 2-71 provide reconciliations between these two accounting methodologies. The opinions of the Auditor General on the financial statements do not extend to this supplementary financial information.

The CCRA maintains financial and management control systems and practices that provide reasonable assurance the information presented constitutes a fair and frank accounting of how well the CCRA is performing against the objectives it set out to accomplish. To ensure a high level of assurance, Internal Audit conducts independent reviews of various aspects of the CCRA's performance information. In addition, the Board of Management's Audit and Resource Committee—which oversees management's responsibilities for maintaining adequate internal control and financial/performance reporting systems—meets with internal and external auditors on a regular basis. The Board of Management recommends the *Annual Report* to the Minister for approval.



# **Audited *Financial Statements***







## Statement of Management Responsibility

We have prepared the accompanying financial statements of the Canada Customs and Revenue Agency in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Significant accounting policies are set out in Note 2 in the financial statements.

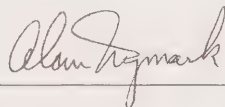
Responsibility for the integrity and objectivity of data in these financial statements rests with the management of the Agency. In order to assure objectivity and freedom from bias, these financial statements have been approved by the Agency's Audit and Resource Committee on behalf of the Board of Management. The Audit and Resource Committee is independent of management and meets with management, the internal auditors and the Auditor General of Canada on a regular basis, and the auditors have full and free access to the Audit and Resource Committee.

Some of the information, such as accruals, services provided without charge by other Government departments and the allowance for doubtful accounts, included in the financial statements, are based on management's best estimates and judgments with due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains sets of accounts, which provide a record of the Agency's financial transactions. Financial information submitted to the Public Accounts of Canada and included in the Agency's Annual Report is consistent with these financial statements.

The Agency maintains systems of financial management and internal control which give due consideration to costs, benefits and risks. They are designed to provide reasonable assurance that transactions are within the authorities provided by Parliament and by others such as the Provinces and Territories and are executed in accordance with prescribed regulations, and are properly recorded so as to maintain the accountability of funds and the safeguarding of assets. Financial management and internal control systems are reinforced by the maintenance of internal audit programs. The Agency also seeks to assure the objectivity and integrity of data in its financial statements by the careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that its regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the organization.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit and expresses opinions on the accompanying financial statements.

Approved by:



Alan Nymark  
Commissioner



Stephen Rigby  
Chief Financial Officer and Assistant  
Commissioner, Finance and Administration

Ottawa, Ontario  
September 29, 2003





## Financial Statements – *Agency Activities*



2000



Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

## AUDITOR'S REPORT

To the Board of Management of the Canada Customs and Revenue Agency  
and the Minister of National Revenue

I have audited the statement of financial position – Agency Activities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2003 and the statements of operations, net liabilities and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Agency's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Agency Activities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2003 and the results of operations and cash flows for the year then ended in accordance with the accounting policies set out in Note 2 to the financial statements.

Sheila Fraser, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
July 25, 2003





## Statement of Financial Position – Agency Activities

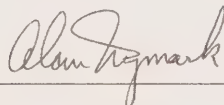
as at March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002
<b>ASSETS</b>		
<b>Financial assets</b>		
Cash	315	309
Due from the Consolidated Revenue Fund (Note 2)	266,225	336,263
Accounts receivable (Note 6)	25,497	22,409
	<u>292,037</u>	<u>358,981</u>
<b>Non-financial assets</b>		
Prepaid expenses	9,217	7,832
Consumable supplies	9,537	12,709
Capital assets (Note 8)	329,963	233,408
	<u>348,717</u>	<u>253,949</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>640,754</u></b>	<b><u>612,930</u></b>
<b>LIABILITIES</b>		
Accrued employee salaries and benefits	56,497	150,625
Accounts payable and accrued liabilities	209,371	185,206
Vacation pay and compensatory leave	148,030	133,989
Capital lease obligations (Note 12)	5,968	6,804
Employee severance benefits	441,915	381,752
Other liabilities	1,038	758
	<u>862,819</u>	<u>859,134</u>
<b>Net liabilities (Note 7)</b>	<u>(222,065)</u>	<u>(246,204)</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>640,754</u></b>	<b><u>612,930</u></b>

Contingent liabilities (Note 11) and Commitments (Note 13)

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Approved by:



Alan Nymark  
Commissioner



Michael L. Turcotte  
Chair, Board of Management

## Statement of Operations – Agency Activities

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002 (Restated-Note 3)
<b>EXPENSES</b>		
Personnel		
Salaries	2,208,492	2,008,680
Other allowances and benefits	1,009,550	830,790
	3,218,042	2,839,470
Accommodation	241,016	222,495
Professional and special services	199,596	179,885
Transportation and communications	192,857	181,126
Transfer payments (Note 14)	109,307	108,126
Repair and maintenance	83,339	78,314
Equipment purchases	81,696	73,697
Materials and supplies	57,453	63,642
Other services	39,760	40,582
Amortization of capital assets (Note 8)	27,419	20,880
Loss on disposal/write-off of capital assets	15,888	905
Equipment and other rentals	14,189	11,864
Advertising, printing and related services	6,051	6,378
Utilities	510	561
Other expenses	3,566	3,942
<b>Total expenses</b>	4,290,689	3,831,867
<b>NON-TAX REVENUE</b> (Note 5)	196,608	204,399
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	4,094,081	3,627,468

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*



## Statement of Net Liabilities – Agency Activities

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002
Net liabilities at beginning of year	(246,204)	(283,473)
Net cost of operations	(4,094,081)	(3,627,468)
Net cash provided by Government of Canada	3,681,645	3,099,807
Services provided without charge by other Government departments (Note 10)	506,613	465,708
Change in Due from the Consolidated Revenue Fund (Note 2)	(70,038)	99,222
<b>Net liabilities at end of year</b> (Note 7)	<b>(222,065)</b>	<b>(246,204)</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## Statement of Cash Flows – Agency Activities

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002
<b>Operating transactions</b>		
Net cost of operations	4,094,081	3,627,468
<b>Adjustments for items not affecting cash</b>		
<b>Statement of operations</b>		
Amortization of capital assets (Note 8)	(27,419)	(20,880)
Net loss on disposal/write-off of capital assets	(15,567)	(817)
Services provided without charge by other Government departments (Note 10)	(506,613)	(465,708)
<b>Statement of financial position</b>		
Change in financial assets other than Due from Consolidated Revenue Fund	3,094	(5,507)
Change in non-financial assets other than capital assets	(1,787)	(944)
Change in liabilities other than capital lease obligations	(4,521)	(153,253)
<b>Cash applied to operating transactions</b>	3,541,268	2,980,359
<b>Capital transactions</b>		
Acquisition of capital assets	139,904	119,524
Change in capital lease obligations	836	12
Proceeds from disposal of capital assets	(363)	(88)
<b>Cash applied to capital transactions</b>	140,377	119,448
<b>Net cash provided by Government of Canada</b>	<b>3,681,645</b>	<b>3,099,807</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## Notes to the Financial Statements – Agency Activities

### 1. Authority and purpose

The Canada Customs and Revenue Agency (the "Agency") was established effective November 1, 1999, under the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. The Agency was established to support the evolution of tax administration and customs services in Canada.

The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of National Revenue. The Agency's expenditures are funded by the Government of Canada through appropriations.

The Agency's mandate is to provide support, advice and services when:

- (a) supporting the administration and enforcement of program legislation;
- (b) implementing agreements between the Government of Canada or the Agency and the government of a province or other public body performing a function of government in Canada to carry out an activity or administer a tax or program;
- (c) implementing agreements or arrangements between the Agency and departments or agencies of the Government of Canada to carry out an activity or administer a program; and
- (d) implementing agreements between the Government of Canada and aboriginal governments to administer a tax.

In delivering its mandate, the Agency:

- collects revenues and administers tax laws for the federal government and for certain provinces and territories and others, including First Nations;
- provides border services and administers legislation governing international trade and travel; and
- delivers certain social and economic benefit programs to Canadians, through the tax system.

The Agency administers, on behalf of others, income taxes and sales taxes, Canada Pension Plan (CPP) contributions, Employment Insurance (EI) premiums, as well as amounts collected for other groups or organizations. The Agency is responsible for the administration and enforcement of the following acts, and certain other acts for which the Minister of National Revenue has a mandated role: *Canada Customs and Revenue Agency Act*, *Children's Special Allowances Act*, *Customs Act*, *Customs Tariff*, *Excise Act*, *Excise Tax Act* (includes Goods and Services Tax (GST)/Harmonized Sales Tax (HST)), *Income Tax Act*, and others.

The Minister of National Revenue is responsible for the Agency and remains accountable to Parliament for the administration and the enforcement of the various tax and customs programs' legislation.



## 2. Summary of significant accounting policies

For financial reporting purposes, the activities of the Agency have been divided into two sets of financial statements: Agency Activities and Administered Activities. The financial statements – Agency Activities include those operational revenues and expenses which are controlled by the Agency and utilized in running the organization. The financial statements – Administered Activities include those revenues and expenses which are controlled by someone other than the Agency, such as the federal government, a province or territory, or other groups or organizations, but are managed by the Agency on their behalf. The purpose of the distinction between Agency and Administered activities is to facilitate, among other things, the assessment of the administrative efficiency of the Agency in achieving its mandate.

As required by section 88(2)(a) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the Financial Statements – Agency Activities have been prepared in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. The purpose of these financial statements is to present operational non-tax revenues and expenses and assets and liabilities that are controlled by the Agency and utilized in running the organization. A summary of significant accounting policies is as follows:

### (a) Parliamentary appropriations

The Agency is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Agency do not parallel financial reporting prepared in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 4(a) provides a reconciliation between the two bases of reporting.

### (b) Expense recognition

All expenses are recorded on the accrual basis.

### (c) Revenue recognition

All non-tax revenue is recorded on the accrual basis. Non-tax revenue reported in this statement excludes administered revenues collected under the authority of the *Income Tax Act*, the *Customs Act*, the *Excise Act*, the *Excise Tax Act* and other similar legislation.

### (d) Consumable supplies

Consumable supplies consist of forms, publications and uniforms. These assets are recorded at the lower of cost (determined by using the weighted average cost method) or net realizable value. The cost of consumable supplies is charged to operations in the period in which the items are used.

### (e) Capital assets

The Agency records as capital assets all expenses providing multi-year benefits to the Agency (including leasehold improvements) having an initial cost of \$10,000 or more. Similar items under \$10,000 are disclosed as equipment purchases in the statement of operations. The capitalization of software and leasehold improvements has been done on a prospective basis from April 1, 2001. Capital assets do not include intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value, and museum collections. Amortization of capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful lives of assets as follows:

Asset	Useful life
Border crossings infrastructure (Roads, sewers and works)	40 years
Buildings	30 years
Machinery, equipment and furniture	10 years
In house developed software	7 years
Vehicles and other means of transportation	5 years
Information technology equipment	5 years
Purchased software	3 years
Capital leases and leasehold improvements	Term of the lease

Assets under construction/development are not amortized until completed and put into operation.

**(f) Services provided without charge by other government departments**

Estimates of amounts for services provided without charge by other government departments are included in expenses. Those amounts include:

- accommodation provided by Public Works and Government Services Canada,
- employer's contributions to the health insurance plan provided by Treasury Board,
- workers' compensation benefits provided by Human Resources Development Canada,
- audit services provided by the Office of the Auditor General of Canada,
- legal services provided by Justice Canada, and
- payroll services provided by Public Works and Government Services Canada.

**(g) Net cash provided by Government of Canada**

The Agency operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements are paid from the CRF. The net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments and agencies.

**(h) Due from the Consolidated Revenue Fund (CRF)**

Due from the CRF represents the amount of cash that the Canada Customs and Revenue Agency is entitled to draw from the CRF without further appropriations, in order to discharge its liabilities. These amounts have been charged to current or prior years appropriations but will be paid in the future, and include items such as accrued employee salaries, accounts payable and accrued liabilities.

**(i) Contributions to Public Service Superannuation Plan**

Most Agency employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The employees and the Agency contribute to the cost of the Plan. Contributions by the Agency are charged to expenses in the period incurred and represent the total pension obligation of the Agency to the Plan. The Agency is not required under present legislation to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

**(j) Employee severance benefits, vacation pay and compensatory leave**

Employee severance benefits, vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment. The employee severance benefits liability is estimated using the Government of Canada's demographic population characteristics and demographic population assumptions. The liability for vacation pay and compensatory leave is calculated at the salary levels in effect at the end of the year for all unused vacation pay and compensatory leave benefits accruing to employees. Employee severance benefits and vacation pay liabilities payable on cessation of employment represent obligations of the Agency that are normally funded through future years' appropriations.

**(k) Employee future benefits**

The Federal Government sponsors an employee benefit plan (Health and Dental) in which CCRA participates. As a participant, contributions by the Agency are recorded at cost and are charged to personnel expenses in the period incurred and represent the total obligation of the Agency to the plan. The Agency is not required under present legislation to make contributions with respect to any future unfunded liabilities of the plan.

**(l) Measurement uncertainty**

The preparation of these financial statements in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amount of revenues and expenses during the reporting period. Employee severance benefits, contingencies and the useful life of capital assets are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from these current estimates. The estimates are reviewed periodically and as adjustments become necessary, they are reported in net results of operations in the period in which they become known.

### 3. Changes in accounting policies

As required by section 88(2)(a) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the financial statements of the Agency must be prepared in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the statements of the Government of Canada. In the 2003-04 federal budget, the Government announced that it would change its basis of accounting from the current modified accrual basis to the full accrual basis for the 2002-03 financial statements. With the exception of software and leasehold improvements as described in note 3(c) below, the changes in accounting principles have been applied on a retroactive basis. Table 1 shows the cumulative effects of these changes for the year ended March 31, 2002 and are as follows:

#### (a) Financial statement presentation

The Agency's financial statements previously consisted of a statement of operations and notes to the statement of operations. The Agency's financial statements, for the year ended March 31, 2002, contain a statement of financial position, a statement of operations, a statement of net liabilities, a statement of cash flows and notes to the financial statements.

#### (b) Net cash provided by Government of Canada

The Agency now reports net cash provided by the Government of Canada in the Statement of Net Liabilities and the Statement of Cash Flows. Total net cash provided by the government was \$3,099,807,000 in the year ended March 31, 2002.

#### (c) Capital assets

In prior years, purchases of capital assets were charged to expenses in the year of acquisition. The Agency changed its policy of accounting for capital assets for the year ended March 31, 2002. Capital assets are now recognized as non-financial assets of the Agency and are amortized over their estimated useful lives as detailed in note 2(e). Software and leasehold improvements are being capitalized on a prospective basis from April 1, 2001. Net capital asset acquisitions during the year ended March 31, 2002 in the amount of \$118,634,000 which would have previously been expensed, have been capitalized. Amortization expense in the amount of \$20,880,000 for the year has been recorded in the Statement of Operations. The net effect of these changes is to decrease various expenses, total expenses and the net cost of operations by \$97,754,000 for the year ended March 31, 2002.

#### (d) Adjustments to prior years' expenses

In prior years, the Agency included adjustments to prior years' expenditures (refunds of prior years' expenditures and adjustment to accounts payable) as an element of non-tax revenue. The Agency has retroactively changed its accounting policy to record these items as adjustments to the appropriate expenses. The net effect of this change is to decrease non-tax revenue, various expenses and total expenses by \$4,572,000. There is no impact on the net cost of operations for the year ended March 31, 2002.

#### (e) Consumable supplies

In prior years, the Agency expensed consumable supplies in the year of purchase. The Agency retroactively changed its accounting policy to record forms, publications and Customs uniforms as non-financial assets at the lower of cost (determined by using the weighted average cost method) or net realizable value and to expense the cost of the items as they are consumed. The net effect of this change is to establish the asset at April 1, 2001, then reduce it at March 31, 2002, and thus increase materials and supplies expense, total expenses and the net cost of operations by \$2,165,000 for the year ended March 31, 2002.

#### (f) Services provided without charge

In prior years, the Agency did not record payroll services as a service provided without charge. The Agency retroactively changed its accounting policy to recognize this item as an expense. The net effect of this change is to increase professional and special services, total expenses and the net cost of operations by \$1,865,000 for the year ended March 31, 2002.

#### (g) Prepaid expenses

In prior years, the Agency recorded prepaid expenses in the year of purchase. The Agency retroactively changed its accounting policy to record these items as non-financial assets at cost at the time of acquisition, and to expense the items when used. The net effect of this change is to establish the asset at April 1, 2001, then increase it at March 31, 2002, and thus decrease various expenses, total expenses and the net cost of operations by \$1,222,000 for the year ended March 31, 2002.



**(h) Bad debt expense**

In prior years, the Agency included accounts receivable in the notes to the statement of operations and recorded non-tax revenues on an accrual basis. However, a provision for bad debts was not recorded as an operating expense. The Agency retroactively changed its accounting policy to record accounts receivable at their estimated net realizable value and to expense the cost of uncollectible amounts. The net effect of this change is to establish the asset and a provision at April 1, 2001, then decrease the net asset at March 31, 2002, and thus increase other expenses, total expenses and the net cost of operations by \$134,000 for the year ended March 31, 2002.

**(i) Salary advances**

In prior years, the Agency recorded salary advances as an operating expense. The Agency retroactively changed its accounting policy to recognize salary advances as an account receivable in the appropriate years. The net effect of this change is to establish the asset at April 1, 2001, then decrease it at March 31, 2002, and thus increase salary expenses, total expenses and the net cost of operations by \$45,000 for the year ended March 31, 2002.

**(j) Environmental clean-ups**

In prior years, the Agency did not record any liability for future environmental clean-ups. The Agency retroactively changed its accounting policy to recognize this liability in the appropriate years. The net effect of this change is to establish the liability at April 1, 2001, then increase it at March 31, 2002, and thus decrease various expenses, total expenses and the net cost of operations by \$38,000 for the year ended March 31, 2002.

**(k) Comparative figures**

Certain comparative figures have been reclassified to conform to current year's presentation.

Table 1

Cumulative effects of the changes in accounting policies  
(in thousands of dollars)

	2002 As previously reported	Adjustments	2002 As Restated
<b>EXPENSES</b>			
Personnel			
Salaries	2,038,584	(29,904)	2,008,680
Other allowances and benefits	835,254	(4,464)	830,790
	2,873,838	(34,368)	2,839,470
Accommodation	222,495	0	222,495
Transportation and communications	183,538	(2,412)	181,126
Professional and special services	202,846	(22,961)	179,885
Transfer payments	108,126	0	108,126
Repair and maintenance	82,104	(3,790)	78,314
Equipment purchases	112,465	(38,768)	73,697
Materials and supplies	61,583	2,059	63,642
Other services	41,164	(582)	40,582
Amortization of capital assets	—	20,880	20,880
Loss on disposal/write-off of capital assets	—	905	905
Equipment and other rentals	12,032	(168)	11,864
Advertising, printing and related services	6,473	(95)	6,378
Land, building and works	21,546	(21,546)	—
Utilities	568	(7)	561
Other expenses	2,466	1,476	3,942
<b>Total expenses<sup>1</sup></b>	3,931,244	(99,377)	3,831,867
<b>NON-TAX REVENUE<sup>2</sup></b>	208,971	(4,572)	204,399
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>3,722,273</b>	<b>(94,805)</b>	<b>3,627,468</b>

<sup>1</sup> This adjustment is primarily the result of note 3(c) (Capital assets) and note 3(f) (Services provided without charge).

<sup>2</sup> For an explanation of this adjustment, see note 3(d) (Adjustments to prior years' expenses).

#### 4. Parliamentary appropriations

The Agency receives the majority of its funding through Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the Agency has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. These differences are reconciled below:

(a) Reconciliation of net cost of operations to total Parliamentary appropriations used:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Net cost of operations	4,094,081	3,627,468
Expenses not requiring use of current year appropriations:		
Amortization of capital assets	(27,419)	(20,880)
Adjustment to prior years' expenses	9,722	4,572
Consumable supplies	(3,172)	(2,165)
Loss on disposal/write-off of capital assets	(15,888)	(905)
Services provided without charge by other government departments (Note 10)	(506,613)	(465,708)
Other	(128)	(134)
	(543,498)	(485,220)
Net changes in future funding requirements:		
Employee severance benefits	(60,163)	(34,230)
Vacation pay and compensatory leave	(14,041)	(17,989)
Other	(266)	(7)
	(74,470)	(52,226)
Asset acquisitions funded by current year appropriations:		
Capital assets	140,740	119,536
Prepaid expenses	1,340	1,222
	142,080	120,758
Non-tax revenue not permitted to be credited to appropriations (Note 5):		
Non-tax revenue available for spending	31,886	28,119
Other non-tax revenue	21,860	35,356
Adjustment to prior years' revenues	5,914	3
	59,660	63,478
<b>Total parliamentary appropriations used</b>	<b>3,677,853</b>	<b>3,274,258</b>



(b) Reconciliation of net cash provided by the Government of Canada to Parliamentary appropriations used:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Net Cash provided by Government of Canada	3,681,645	3,099,807
Net changes in funded liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	24,165	(8,520)
Accrued employee salaries and benefits	(94,128)	109,221
Other liabilities	280	638
	(69,683)	101,339
Net changes in funded financial assets:		
Cash	(6)	(30)
Accounts receivable (Note 6)	(3,088)	5,537
	(3,094)	5,507
Non-tax revenue not permitted to be credited to appropriations (Note 5):		
Non-tax revenue available for spending	31,886	28,119
Other non-tax revenue	21,860	35,356
Adjustment of prior years' revenues	5,914	3
	59,660	63,478
Adjustment to prior years' expenses	9,722	4,572
Other adjustments	(397)	(445)
<b>Total parliamentary appropriations used</b>	<b>3,677,853</b>	<b>3,274,258</b>

(c) Reconciliation of Parliamentary appropriations voted to Parliamentary appropriations used:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Parliamentary appropriations – voted:		
Vote 1 – CCRA operating expenditures	3,144,878	2,935,128
Less: Relief for Heating Expense payments <sup>1</sup>	(20,341)	(62,552)
Vote 5 – CCRA capital expenditures	23,840	27,236
Vote 10 – CCRA transfer payments	115,769	113,028
Statutory contributions to employee benefits plans	501,775	390,100
Amounts available for spending per section 60 of the CCRA Act	37,366	30,956
Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	588	480
Other statutory expenditures	7,256	785
	3,811,131	3,435,161
Less:		
Appropriations available for future year (Note 15):		
Operating	(126,816)	(152,362)
Capital	0	(491)
Transfer payments	(6,462)	(4,902)
Appropriation lapsed	0	(3,148)
	(133,278)	(160,903)
<b>Total parliamentary appropriations used</b>	<b>3,677,853</b>	<b>3,274,258</b>

<sup>1</sup> In accordance with the division of activities for financial reporting purposes outlined in Note 2, the ex gratia relief for heating expense payments, which were authorized through Vote 1-CCRA (Operating expenditures), are reported as a federal administered expense on the Statement of Administered Expenses.

## 5. Non-tax revenue

The following table presents details of non-tax revenue as reported on the Statement of Operations:

	2003	2002 (Restated-Note 3)
	(in thousands of dollars)	
<b>Non-tax revenue credited to vote 1– CCRA (Operating expenditures)</b>		
Fees for collecting Employment Insurance premiums (from HRDC)	77,933	78,244
Fees for collecting Canada Pension Plan contributions (from HRDC)	64,929	62,680
	<u>142,862</u>	<u>140,924</u>
<b>Non-tax revenue available for spending</b>		
Administration fees – Provinces and Territories	21,304	20,634
Services fees	3,416	3,434
Ruling fees	1,667	2,086
Expedited access border fees	1,588	–
Miscellaneous spendable revenues	3,911	1,965
	<u>31,886</u>	<u>28,119</u>
<b>Other non-tax revenue</b>		
Recovery of employee benefit costs for collecting activities (from HRDC)	24,057	25,513
Duty free shops <sup>1</sup>	(3,830)	5,531
Lease and use of public property	637	645
Miscellaneous non-tax revenue	996	3,667
	<u>21,860</u>	<u>35,356</u>
<b>TOTAL NON-TAX REVENUE</b>	<b>196,608</b>	<b>204,399</b>

<sup>1</sup> Due to retroactive regulatory changes, some 2001-2002 Duty free shops – License fees revenues were reimbursed to licensees in 2002-2003.

## 6. Accounts receivable

The following table presents details of accounts receivable as reported on the Statement of Financial Position:

	2003	2002 (Restated-Note 3)
	(in thousands of dollars)	
Accounts receivable – From government departments and agencies	18,925	16,185
Accounts receivable – External to the Government	1,254	1,131
Advances to employees	2,218	2,015
Salary overpayments	3,228	3,181
Other	34	37
	<u>25,659</u>	<u>22,549</u>
Less: allowance for doubtful accounts	(162)	(140)
	<u>25,497</u>	<u>22,409</u>

Revenues and expenses associated with these accounts receivable are reflected in the Statement of Operations.

## 7. Net liabilities

Net liabilities represent the excess of the liabilities relating to Agency activities over its assets.

Net liabilities were \$222,065,000 at March 31, 2003 (\$640,754,000 in assets less \$862,819,000 in liabilities) compared to \$246,204,000 (\$612,930,000 in assets less \$859,134,000 in liabilities) at March 31, 2002. Included in the liabilities are \$590,478,000 (2002 – \$516,008,000), which represent transactions incurred by the Agency in providing services that will require future funding. The net change in future funding requirements is \$74,470,000. Significant components of the future funding requirements amounts are employee severance benefits and vacation pay and compensatory leave liabilities. These amounts are expected to be funded by appropriations in future years as they are paid.

## 8. Capital assets

The following table presents details of capital assets as reported on the Statement of Financial Position:

	Asset Class (in thousands of dollars)					Total
	Land, buildings (owned and under construction), roads, sewers works and infrastructure	Machinery, equipment and furniture	Vehicles and other means of transportation	Software (purchased and in house developed and/or in development)	Information technology equipment including capital leases (Note 12)	
<b>Opening (April 1, 2002)</b>						
Cost	127,345	29,666	15,534	66,245	117,629	356,419
Accumulated Amortization	(25,592)	(17,369)	(8,187)	(14)	(71,849)	(123,011)
Carrying Cost	101,753	12,297	7,347	66,231	45,780	233,408
<b>In-year transactions</b>						
Additions	19,869	19,725	3,762	75,647	20,901	139,904
Disposals/Write-off	0	(9)	(85)	(15,753)	(83)	(15,930)
Amortization	(3,036)	(2,443)	(2,185)	(2,281)	(17,474)	(27,419)
<b>Closing (March 31, 2003)</b>						
Cost	147,214	49,362	17,390	126,106	143,430	483,502
Accumulated Amortization	(28,628)	(19,792)	(8,551)	(2,262)	(94,306)	(153,539)
Carrying Cost	118,586	29,570	8,839	123,844	49,124	329,963

Certain amounts above are shown on a net basis.

## 9. Board of Management

Pursuant to the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, a Board of Management is appointed to oversee the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel and contracts. Expenses relating to the Board's activities during the year total \$937,000 (2002 – \$920,000) and are included in the Statement of Operations. This includes payments to the Board of Management, secretariat staff personnel expenses, travel and other expenses.



## 10. Related party transactions

The Agency is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The Agency enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises. To be consistent with the accounting policies of the Government of Canada, transactions with enterprise Crown corporations and other government business enterprises which are not dependent on the Government for financing their activities are not considered to be related party transactions.

(a) Services provided without charge by other government departments:

During the year, the Agency received accommodation and professional services without charge from other government departments and agencies. Employer's health insurance plan contributions and workers' compensation benefits were also provided by other government departments without charge. Significant services provided without charge have been recognized in the Agency's Statement of Operations as follows:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Accommodation	241,016	222,495
Employer's contribution to the health insurance plan	187,134	169,465
Legal services	69,362	65,072
Audit services	4,089	4,000
Workers' compensation benefits	2,940	2,811
Payroll services	2,072	1,865
	<b>506,613</b>	<b>465,708</b>

(b) Payables and receivables outstanding at year end with related parties:

Accounts receivable – From other government departments and agencies	18,925	16,185
Accounts payable – To other government departments and agencies	87,244	37,126

## 11. Contingent liabilities

In connection with its operations, the Agency is a defendant in certain cases of litigation and has contingencies for contaminated sites. It is estimated that, at March 31, 2003, there are \$6 million (\$5 million at March 31, 2002) in potential liabilities arising from claims and contaminated sites. A contingent liability will be recorded as an actual liability with a corresponding charge to expenses when it becomes likely that a payment will be made and the amount of that payment may be reasonably and reliably estimated.

## 12. Capital lease obligations

The Agency has entered into agreements to rent information technology equipment under capital leases with a cost of \$12,214,000 and accumulated depreciation of \$6,424,000 as at March 31, 2003 (\$9,813,000 and \$3,292,000 respectively as at March 31, 2002) (Note 8). The obligations for the upcoming years include the following:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Year 1	3,231	2,974
Year 2	2,594	2,290
Year 3	480	1,749
Year 4	0	369
Year 5	0	0
Total future minimum lease payments	6,305	7,382
Less: imputed interest (2.86% – 6.17%)	337	578
<b>Balance of obligations under capital leases</b>	<b>5,968</b>	<b>6,804</b>

## 13. Commitments

The nature of the Agency's activities can result in multi-year contracts and obligations whereby the Agency will be committed to make future payments when the services/goods are rendered. Significant commitments that can be reasonably estimated are as follows:

	2004	2005	2006	2007	2008 and thereafter	Total
	(in thousands of dollars)					
Capital leases (Note 12)	3,231	2,594	480	0	0	6,305
Operating leases	2,440	838	668	467	225	4,638
<b>Total</b>	<b>5,671</b>	<b>3,432</b>	<b>1,148</b>	<b>467</b>	<b>225</b>	<b>10,943</b>

## 14. Transfer payments

The following table presents details of transfer payments as reported on the Statement of Operations:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Contributions to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes	108,826	108,126
Contribution to the Canadian Home Builders' Association to support the "Get It in Writing!" consumer information campaign	481	–
	<b>109,307</b>	<b>108,126</b>

## 15. Appropriations available for future year

Pursuant to section 60(1) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the balance of money appropriated by Parliament for the use of the Agency that remains unexpended at the end of the fiscal year lapses at the end of the following fiscal year.

## 16. Employee future benefits

Included in the Statement of Operations as other allowances and benefits are the following expenses of the Agency with respect to employee future benefits:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Contributions to the Public Service Superannuation Plan	352,748	264,098
Employee severance benefits	60,163	34,230
	<b>412,911</b>	<b>298,328</b>





## Financial Statements – *Administered Activities*









Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

## AUDITOR'S REPORT

To the Board of Management of the Canada Customs and Revenue Agency  
and the Minister of National Revenue

I have audited the statement of administered assets and liabilities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2003 and the statements of administered revenues, administered expenses and administered cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Agency's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the assets and liabilities of the administered activities of the Canada Customs and Revenue Agency as at March 31, 2003 and the results of its administered operations and cash flows for the year then ended in accordance with the accounting policies set out in Note 2 to the financial statements.

Sheila Fraser, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
September 29, 2003



## Statement of Administered Assets and Liabilities

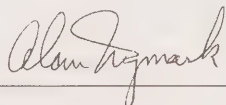
as at March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002
<b>ADMINISTERED ASSETS</b>		
Cash on hand	5,609,498	3,957,486
Amounts receivable from taxpayers (net of allowance for doubtful accounts of \$7,174,162 in 2003 and \$6,762,046 in 2002) (Note 4)	43,597,037	45,604,906
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>49,206,535</b>	<b>49,562,392</b>
<b>ADMINISTERED LIABILITIES</b>		
Amounts payable to taxpayers (Note 5)	33,570,536	34,415,111
Amounts payable to provinces (Note 6)	161,321	72,411
Deposit accounts (Note 7)	28,133	16,716
	33,759,990	34,504,238
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others (Note 8)	15,446,545	15,058,154
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>49,206,535</b>	<b>49,562,392</b>

Contingent Liabilities: Note 9

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Approved by:



Alan Nymark  
Commissioner



Michael L. Turcotte  
Chair, Board of Management



## Statement of Administered Revenues

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002 (restated-note 3)
<b>Federal Government</b>		
Income Tax Revenues		
Personal and trust	89,605,675	88,085,587
Corporate	22,221,626	24,241,682
Non-resident	3,291,113	2,925,666
	115,118,414	115,252,935
Other Taxes and Duties		
Goods and Services Tax (GST) (Note 10)	29,399,235	26,570,080
Energy taxes	4,992,264	4,848,158
Other Excise taxes and duties	4,474,920	3,952,638
Customs import duties	3,221,185	3,074,401
Air Transportation Security Charge	421,006	–
	42,508,610	38,445,277
Total Tax Revenues	157,627,024	153,698,212
Employment Insurance Premiums	18,243,025	17,999,408
Interest and Penalties (Note 11)	2,771,809	3,001,425
<b>Gross revenues administered on behalf of the Government of Canada</b>	<b>178,641,858</b>	<b>174,699,045</b>
Provision for bad debts	(2,090,638)	(1,773,004)
Interest expense	(985,850)	(870,354)
<b>Net revenues administered on behalf of the Government of Canada</b>	<b>175,565,370</b>	<b>172,055,687</b>
<b>Provincial, Territorial Governments and First Nations</b>		
Income Tax Revenues		
Personal and trust	32,994,104	33,684,916
Corporate	1,833,294	2,669,141
	34,827,398	36,354,057
Harmonized Sales Tax (HST)	2,192,014	2,123,888
Other Revenues (Note 12)	217,078	220,192
<b>Revenues Administered on behalf of Provincial and Territorial Governments and First Nations</b>	<b>37,236,490</b>	<b>38,698,137</b>
<b>Net Revenues Administered on behalf of the Canada Pension Plan (Note 13)</b>	<b>25,203,787</b>	<b>22,990,195</b>
<b>Total Net Administered Revenues</b>	<b>238,005,647</b>	<b>233,744,019</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## Statement of Administered Expenses

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002 (restated-note 3)
<b>Federal administered expenses</b>		
Child tax benefits	7,822,688	7,470,625
Children's special allowance	134,498	125,009
Relief for heating expenses	(1,117)	15,211
<b>Federal administered recoveries</b>		
Old Age Security benefits	(641,631)	(724,371)
Employment Insurance benefits	(101,747)	(81,491)
<b>Net expenses administered for the Federal Government</b>	<b>7,212,691</b>	<b>6,804,983</b>
<b>Provincial and Territorial administered expenses</b>		
Family benefit programs	302,055	336,508
Sales tax credits	37,659	32,961
Energy tax rebates	(1,219)	415,604
<b>Net expenses administered for Provinces and Territories</b>	<b>338,495</b>	<b>785,073</b>
<b>Total Net Administered Expenses</b>	<b>7,551,186</b>	<b>7,590,056</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## Statement of Administered Cash Flows

for the year ended March 31  
(in thousands of dollars)

	2003	2002
Total Net Administered Revenues	238,005,647	233,744,019
Less provincial revenues paid directly to provinces:		
Revenue administered for Nova Scotia workers' compensation	(172,649)	(178,859)
Provincial sales tax on tobacco and alcohol	(40,680)	(38,721)
Less Total Net Administered Expenses	(7,551,186)	(7,590,056)
Change in administered assets and liabilities:		
(Increase) decrease in cash on hand	(1,652,012)	97,759
Decrease in amounts receivable from taxpayers net of Allowance for doubtful accounts	2,007,869	3,020,552
Increase (decrease) in amounts payable to taxpayers	(844,575)	1,385,764
Increase in amounts payable to provinces	88,910	21,378
Increase in deposit accounts	11,417	2,620
<b>Net Cash Deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada</b>	<b>229,852,741</b>	<b>230,464,456</b>
Consisting of:		
Cash deposits to the Consolidated Revenue Fund	305,495,615	300,548,232
Cash refunds/payments from the Consolidated Revenue Fund	(75,642,874)	(70,083,776)
<b>Net Cash Deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada</b>	<b>229,852,741</b>	<b>230,464,456</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*



## Notes to the Financial Statements – Administered Activities

### 1. Authority and purpose

The Canada Customs and Revenue Agency (the "Agency") was established effective November 1, 1999, under the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. The Agency was established to support the evolution of tax administration and customs services in Canada.

The Agency is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of National Revenue. The Agency's expenses are funded by the Government of Canada through appropriations.

The Agency's mandate is to provide support, advice and services when:

- (a) supporting the administration and enforcement of the program legislation;
- (b) implementing agreements between the Government of Canada or the Agency and the government of a province or other public body performing a function of government in Canada to carry out an activity or administer a tax or program;
- (c) implementing agreements or arrangements between the Agency and departments or agencies of the Government of Canada to carry out an activity or administer a program; and
- (d) implementing agreements between the Government of Canada and Aboriginal governments to administer a tax.

In delivering its mandate, the Agency:

- collects revenues and administers tax and other legislation for the Federal Government and for certain provinces and territories and others, including First Nations;
- provides border services and administers legislation governing international trade and travel; and
- delivers certain federal and provincial governments' social and economic benefit programs to Canadians, through the tax system.

The Agency administers, on behalf of others, income taxes and sales taxes, Canada Pension Plan (CPP) contributions, Employment Insurance (EI) premiums, as well as amounts collected for other groups or organizations. The Agency is responsible for the administration and enforcement of the following acts and certain other acts for which the Minister of National Revenue has a mandated role: *Air Travellers Security Charge Act*, *Canada Customs and Revenue Agency Act*, *Children's Special Allowances Act*, *Customs Act*, *Customs Tariff*, *Department of National Revenue Act*, *Excise Act*, *Excise Tax Act* (includes GST/HST), *Income Tax Act*, and others.

The Minister of National Revenue is responsible for the Agency and remains accountable to Parliament for the administration and the enforcement of the various tax programs' legislation.

In the province of Quebec, the Ministère du Revenu du Québec (MRQ) acts as an agent of the Agency. GST revenues collected in that province are therefore included in these financial statements. The Agency monitors cash transfers made by MRQ, reports GST revenues to the Federal Government and authorizes refunds and transfers funds out of the Consolidated Revenue Fund to MRQ for the purpose of issuing refunds.

## 2. Summary of significant accounting policies

For financial reporting purposes, the activities of the Agency have been divided into two financial statements: Administered Activities and Agency Activities. The financial statements – Administered Activities include those revenues and expenses which are controlled by someone other than the Agency, such as the Federal Government, a Province or Territory, or another group or organization, and managed by the Agency on their behalf. The financial statements – Agency Activities include those operational revenues and expenses which are controlled by the Agency and utilized in running the organization. The purpose of the distinction between Agency and Administered activities is to facilitate, among other things, the assessment of the administrative efficiency of the Agency in achieving its mandate.

As required by section 88(2)(a) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the financial statements of the Agency have been prepared in accordance with accounting principles consistent with those applied in the preparation of the financial statements of the Government of Canada. The purpose of these financial statements is to present the tax and tax-related revenues, expenses, assets and liabilities that the Agency administers on behalf of the Federal Government, provincial governments and other organizations. The most significant accounting policies are as follows:

### (a) Revenue recognition

Revenues are recognized in the period in which the event that generates the revenue occurs.

The following specific policies are applied for individual revenue streams:

#### (i) Income taxes, Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums:

For income taxes, the objective is to recognize revenue when the taxpayer has earned the income producing the tax. This is done by determining income earned net of tax deductions and credits allowed under the *Income Tax Act*, including refundable taxes resulting from current year activity. For Canada Pension Plan contributions (CPP), the objective is to recognize revenue when the employee or the self-employed person has earned pensionable income. For Employment Insurance premiums (EI), the objective is to recognize revenue when the employee has earned insurable earnings.

Revenues for the fiscal year are based on actual amounts assessed/reassessed at the time of preparation of the financial statements and estimates of income tax, CPP contributions and EI premiums not yet assessed/reassessed. These estimates are based on amounts received at the time of preparation of the financial statements that relate to the fiscal year ended March 31 that have not been assessed or that are awaiting reassessment. Actual results may differ significantly from these estimates. The difference will be recorded in the fiscal year in which the actual assessment/reassessment is completed. No additional estimate of future reassessments is made.

Reassessments include changes made to previously assessed net income at the request of the taxpayer, for example to claim a subsequent loss carry back, or are initiated by the Agency as a result of applying reporting compliance procedures such as taxpayer audits.

#### (ii) GST and HST, Excise and Customs:

The determination of these revenues is based on the taxes and duties assessed and estimated at the time of preparation of the financial statements that relate to the fiscal year ended March 31.

For the Goods and Services Tax (GST) and Harmonized Sales Tax (HST) on domestic goods and services, revenue is recognized at the time of the sale of goods or the provision of services. Revenue is determined net of the input tax credits (ITC), GST rebates and the GST quarterly tax credit. ITC is the recovery of GST/HST paid or owed on purchases related to commercial activities of the taxpayer. The GST quarterly tax credit for lower-income families is recorded in the period to which it relates. It is intended to offset the cost of the tax for lower-income individuals and families.

For Excise duties, revenue is recognized when the taxpayer manufactures goods taxable under the *Excise Act*. For Excise taxes, revenue is recognized when a taxpayer sells goods taxable under the *Excise Act*. For GST/HST on imports and Customs duties, revenue is recognized when goods are authorized by the Agency to enter Canada.

(iii) Other revenue recognition:

Other revenues are recorded in the period to which they relate. All interest and penalty revenues are recorded as revenues administered for the Federal Government as per the terms of the tax collection agreements with the provinces and territories. Interest and penalties are recorded net of amounts forgiven under the various tax acts and the *Financial Administration Act*.

(iv) Assessment definition:

An assessment (or reassessment) of tax is defined as all decisions and other steps made or taken by the Minister of National Revenue and officials of the Agency under the federal, provincial and territorial acts or sections of the acts administered by the Agency to determine tax payable by taxpayers. When verifying a taxpayer's return, the Agency uses applicable provisions of the various tax acts it administers as well as other internally developed criteria which are designed to substantially meet the provisions of these acts.

(v) Completeness of tax revenues:

The Canadian Tax System is a self-assessment system where taxpayers are expected to understand the tax laws and comply with them. This has an impact on the completeness of tax revenues when taxpayers fail to comply with tax laws, for example, if they do not report all of their income. The Agency has implemented systems and controls in order to detect and correct situations where taxpayers are not complying with the various acts it administers. These systems and controls include performing audits of taxpayer records where determined necessary by the Agency. Such procedures cannot be expected to identify all sources of unreported income or other cases of non-compliance with tax laws. The Agency does not estimate the amount of unreported tax. However, such amounts are included in revenues once assessed.

## **(b) Expenses**

(i) Interest expense:

The Agency incurs interest expenses as a result of late refund payments. These are in large part due to the resolution of long standing corporate tax cases which have been appealed and which are resolved in favour of the taxpayer. The refund payment includes interest accrued since the tax in dispute was initially paid. Accrued interest is recognized when liability for the related tax case is accrued. The Agency does not estimate these amounts in advance.

(ii) Administered expenses:

Expenses relating to child tax benefits, the Children's Special Allowance, relief for heating expenses and the Provincial and Territorial administered expenses are recorded in the period to which they relate.

(iii) Administered recoveries:

Recoveries of Old Age Security and Employment Insurance benefits are recognized when assessed, with an estimate for unassessed amounts. Only recoveries assessed through the personal income tax system are reported by the Agency. Recoveries determined by other Federal Government departments are not reported in these financial statements.

## **(c) Cash on hand**

Cash on hand includes amounts received in CCRA offices or by CCRA agents as at March 31 but not yet deposited to the credit of the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada.

## **(d) Amounts Receivable**

Amounts receivable represent taxes and other revenues assessed or estimated by the Agency but not yet collected. A significant portion of the receivable balance is due to the recording of accrued receivables, which relate to the current fiscal year but are not due for payment until the next fiscal year. They include, for example, March GST returns, March source deduction remittances and the final personal tax payments due in April.



**(e) Allowance for doubtful accounts**

The allowance for doubtful accounts reflects management's best estimate of the collectibility of amounts assessed but not yet paid. The allowance for doubtful accounts has two components. A general allowance ratio is calculated based on a periodic review of a sample of accounts receivable with a balance of less than \$10 million. A specific allowance ratio is calculated based on an annual review of all accounts over \$10 million.

The allowance for doubtful accounts is increased by an annual provision for bad debts and is reduced by amounts written off as uncollectible during the year. The bad debt provision is reported in the statement of Administered Revenues because it is associated with the administration of tax and non-tax revenues and is not related to any program expenses. The provision is charged entirely to revenues administered for the Federal Government as it assumes all collection risks, as per the terms of the tax collection agreements with the provinces and territories.

**(f) Amounts payable to taxpayers**

Amounts payable to taxpayers represent tax and interest assessed, or estimated by the Agency, not paid as at March 31. A significant portion of the payable is due to the recording of accrued payables, which relate to the current fiscal year but are not due for payment until the next fiscal year. They include refunds resulting from assessments completed after March 31, and estimates of refunds for personal and corporate income tax not yet assessed.

**(g) Contingent liabilities**

Contingent liabilities are potential liabilities resulting from, for example, previously assessed taxes recorded as revenue, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. If the future event is likely to occur or to fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

**(h) Measurement uncertainty**

The preparation of the financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. Estimates are used to record tax revenues and the related amounts receivable and payable. Actual results could differ from the current estimates. The effect on the financial statements of changes to such estimates and assumptions in future periods could be significant. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable.

### 3. Change in accounting policies

As required by Section 88(2)(a) of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the financial statements of the Agency must be prepared in accordance with accounting principles consistent with those applied in preparing the statements of the Government of Canada. In the 2003-2004 federal budget, the Government announced that it would change its basis of accounting from the modified accrual basis to the full accrual basis for the 2002-2003 financial statements.

In addition, in prior years, the Agency's administered activities financial statements consisted only of a statement of operations and notes to the statement of operations. The Agency's financial statements for administered activities now contain a statement of administered assets and liabilities, statement of administered revenues, statement of administered expenses, statement of administered cash flows and notes to the financial statements.

Tax revenues are now reported in the year in which the income/transaction giving rise to the taxes was earned/occurred rather than at the time of cash receipt. Tax amounts receivable and payable are now recorded as assets and liabilities, respectively, on the statement of administered assets and liabilities.

Furthermore, in prior years, the Agency reported tax revenues net of cash transfers to provinces and other Federal Government departments. This year, the Agency modified its presentation to report revenues administered for provinces and other Federal Government departments in the statement of Administered Revenues.

The Agency has reclassified the GST credit from an administered expense to a reduction of administered revenues. The GST paid by the Federal Government to its suppliers is now included in revenues administered on behalf of the Government of Canada. Previously, this was not reported in these financial statements.

Furthermore, interest revenues and interest expenses are now reported separately on the statement of Administered Revenues. Previously, only interest and penalties related to GST and excise were reported separately and other interest and penalty revenues were previously included with their respective federal tax revenue stream. Federal trust income tax has been reclassified from non-resident and other to personal income tax revenues. EI benefit recovery has been reclassified from an administered revenue to an administered recovery.

The changes in accounting principles have been applied on a retroactive basis as follows:

	(in thousands of dollars)
2001-2002 federal administered revenues as originally reported	158,554,906
Plus: Transfers to provinces and other federal departments	82,013,974
	<hr/> 240,568,880
Decrease as a result of reclassifying the GST credits from an administered expense to a reduction of administered revenues	(2,963,732)
Increase as a result of including GST paid by Federal Government departments	1,277,837
Decrease as a result of reclassifying interest expense related to GST and excise from an administered expense to a reduction in administered revenues	(53,801)
Decrease as a result of reclassifying the EI benefit recovery from an administered revenue to a reduction of administered expenses	(36,584)
Decrease as a result of the implementation of accrual accounting	(5,048,581)
<b>Restated 2001-2002 net administered revenues</b>	<hr/> <b>233,744,019</b> <hr/>

	(in thousands of dollars)
2001-2002 administered expenses as originally reported	10,008,277
Plus: Recoveries from Provinces/Territories	791,224
	10,799,501
Decrease as a result of reclassifying the GST credits to a reduction of administered revenues	(2,963,732)
Decrease as a result of reclassifying interest expense related to GST and excise from an administered expense to a reduction of administered revenues	(53,801)
Decrease as a result of reclassifying the EI benefit recovery from an administered revenue to a reduction of administered expenses	(36,584)
Decrease as a result of the implementation of accrual accounting	(155,328)
<b>Restated 2001-2002 net administered expenses</b>	<b>7,590,056</b>

#### 4. Amounts receivable

For the purpose of this note, income tax receivables include Canada Pension Plan, Employment Insurance and related interest and penalties receivable. The Agency has established the following allowance for doubtful accounts related to the amounts receivable:

	2003		2002	
	Gross	Allowance for Doubtful Accounts	Net	Net
	(in thousands of dollars)			
Income taxes receivable				
Individuals	24,280,264	(3,311,053)	20,969,211	21,211,347
Employers	10,203,348	(644,610)	9,558,738	9,760,573
Corporations	5,243,102	(1,073,723)	4,169,379	5,005,077
Non-residents	824,562	(332,673)	491,889	395,029
GST receivable	9,570,803	(1,734,102)	7,836,701	8,725,109
Excise receivable	523,016	(40,263)	482,753	425,412
Customs receivable	126,104	(37,738)	88,366	82,359
<b>Total</b>	<b>50,771,199</b>	<b>(7,174,162)</b>	<b>43,597,037</b>	<b>45,604,906</b>

#### 5. Amounts payable to taxpayers

Amounts payable to taxpayers are as follows:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Personal income tax	18,754,192	18,965,776
Corporate income tax	8,258,328	8,974,264
GST	6,484,487	6,419,717
Customs and Excise tax and duties	73,529	55,354
<b>Total</b>	<b>33,570,536</b>	<b>34,415,111</b>



## 6. Amounts payable to provinces

Only amounts that are under the Agency's administrative responsibility and are payable directly by the Agency to the provinces are recorded in these financial statements; these accounts relate primarily to Quebec. Amounts payable to provinces, territories and other organizations, which are settled by other departments such as the Department of Finance for Provincial, Territorial and First Nations taxes, are not recorded in these financial statements because these amounts are outside of the Agency's responsibility.

## 7. Deposit accounts

The Agency receives refundable deposits to ensure compliance with various regulations. Deposits held at March 31, are as follows:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
<b>Guarantee deposits</b>		
Balance, beginning of year	19,475	16,414
Add: receipts	15,518	6,529
Less: disbursements	(2,474)	(3,468)
<b>Balance, end of year</b>	<b>32,519</b>	<b>19,475</b>
<b>Temporary deposits received from importers</b>		
Balance, beginning of year	305	556
Net transactions during the year	393	(251)
<b>Balance, end of year</b>	<b>698</b>	<b>305</b>
<b>Total deposit accounts</b>	<b>33,217</b>	<b>19,780</b>
Less: Securities held in trust	(5,084)	(3,064)
<b>Net deposit accounts</b>	<b>28,133</b>	<b>16,716</b>

The guarantee deposits account was established to record cash and securities required to guarantee payment of customs duties and excise taxes on imported goods, and of sales and excise taxes payable by licensees pursuant to the *Customs Act* and the *Excise Tax Act*.

The temporary deposits received from importers account was established to record temporary security deposits received from importers to ensure compliance with various customs and excise regulations regarding temporary entry of goods.

Securities held in trust by the Agency are made up of cash and Government of Canada bonds.

## 8. Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others

The net cash deposited in the Consolidated Revenue Fund (CRF) of the Government of Canada includes all amounts collected on behalf of the Federal Government, provinces, territories and other organizations by the Agency and deposited in the CRF during the year.

The net amount due to the CRF on behalf of the Government of Canada and others is the difference between administered assets (taxes not yet collected and/or deposited in the CRF) and other administered liabilities payable by the Agency out of the CRF. The change in the net amount due to the CRF during the fiscal year is presented below:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others at the beginning of the year	15,058,154	19,586,227
Total net administered revenues	238,005,647	233,744,019
Less provincial revenues paid directly to provinces:		
Revenue administered for Nova Scotia Workers' Compensation	(172,649)	(178,859)
Provincial sales tax on tobacco and alcohol	(40,680)	(38,721)
Total administered expenses	(7,551,186)	(7,590,056)
Net cash deposited in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada	(229,852,741)	(230,464,456)
<b>Net amount due to the Consolidated Revenue Fund on behalf of the Government of Canada and others at the end of the year</b>	<b>15,446,545</b>	<b>15,058,154</b>

## 9. Contingent Liabilities

Contingent liabilities include previously assessed taxes where amounts are under objection or are being appealed to either the Tax Court, the Federal Court of Canada or the Supreme Court of Canada. As at March 31, 2003, an amount of \$7,641 million was under objection at the Agency level (\$7,859 million for 2002) and an amount of \$1,419 million was being appealed to the courts (\$1,422 million for 2002). Where appropriate, the Agency has recorded a provision to reflect the estimated amount of objections or appeals that are considered likely to be lost and that can be reasonably estimated (no amount for 2003 and \$366 million for 2002).

## 10. GST Revenues administered for the Federal Government

The following table presents details of the revenues from the Goods and Services Tax (GST) administered for the Federal Government as classified in the statement of Administered Revenues:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
GST net of ITC and rebates	32,480,931	29,552,743
GST quarterly tax credits	(3,081,696)	(2,982,663)
<b>GST net revenues</b>	<b>29,399,235</b>	<b>26,570,080</b>

## 11. Interest and Penalties

The Agency can, under certain circumstances, such as Agency processing delays, financial hardship by taxpayers or other extraordinary circumstances, forgive interest and penalties that have been charged or that would normally be charged. Interest and penalties may be cancelled under the various tax acts if they have already been charged to the taxpayer. They may be waived under the *Financial Administration Act* if they have not yet been charged to the taxpayer. Amounts of interest and penalties forgiven under applicable authority by the Agency are provided below:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
Gross interest and penalties earned	3,092,320	3,289,344
Less interest and penalties cancelled under authority of the:		
<i>Income Tax Act</i>	(70,770)	(84,577)
<i>Excise Tax Act</i>	(17,619)	(16,111)
<i>Customs Act</i>	(1,221)	(1,772)
	(89,610)	(102,460)
Less interest and penalties waived under authority of the <i>Financial Administration Act</i>	(230,901)	(185,459)
<b>Net interest and penalties earned</b>	<b>2,771,809</b>	<b>3,001,425</b>

## 12. Other Revenues administered for Provincial, Territorial Governments and First Nations

The following table presents details of the other revenues administered for Provincial, Territorial Governments and First Nations as classified in the statement of Administered Revenues:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
First Nations Sales Tax	3,749	2,612
Nova Scotia workers' compensation	172,649	178,859
Sales tax on tobacco and alcohol	40,680	38,721
<b>Total</b>	<b>217,078</b>	<b>220,192</b>

## 13. Net Revenues administered on behalf of the Canada Pension Plan

The following table presents details on the revenues administered for the Canada Pension Plan as reported on the statement of Administered Revenues:

	2003	2002
	(in thousands of dollars)	
CPP Contributions	25,166,344	22,935,376
Interest and penalties	100,975	97,339
Provision for bad debts	(63,532)	(42,520)
<b>CPP net revenues</b>	<b>25,203,787</b>	<b>22,990,195</b>



#### 14. Internal transactions with the Federal Government

The Department of Finance makes payments to provinces, territories and other organizations for revenue amounts such as Provincial, Territorial and First Nations taxes, for which the Agency administers the revenue collection process. Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums, net of overpayments refunded by the Agency and Old Age Security benefit recoveries, are deposited to the Consolidated Revenue Fund by the Agency and are then credited to Human Resource Development Canada (HRDC) who administers these programs through the Employment Insurance Account and the Canada Pension Plan Account.

The Agency deposits all monies collected for provincial tax, Canada Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums to the Consolidated Revenue Fund; therefore no related inter-departmental balances are reported in these financial statements.

Employment Insurance premiums administered on behalf of the Federal Government include the employer's share of Employment Insurance paid by the Federal Government. GST declared to the Agency includes the GST paid by the Federal Government to its suppliers. GST collected by other Federal Government departments is deposited to the Consolidated Revenue Fund and declared to the Agency and, therefore, included in the GST revenues. Customs import duties administered on behalf of the Federal Government include duties paid by the Federal Government. Amounts are provided below:

	<b>2003</b>	<b>2002</b>
	(in thousands of dollars)	
Employer's share of EI paid by the Federal Government	373,000	362,000
GST paid by the Federal Government to its suppliers	1,150,678	1,277,837
GST assessed on other Federal Government departments revenues	70,941	41,780
Customs import duties paid by Federal Government departments	57,658	35,085

## Management Discussion in Support of *Audited Financial Statements*







# Management Discussion and Analysis – Agency Activities

## Introduction

This section of the Financial Statements provides unaudited supplementary information on Agency Activities, as reported in the audited Statement of Operations – Agency Activities. The information is on a full accrual basis.

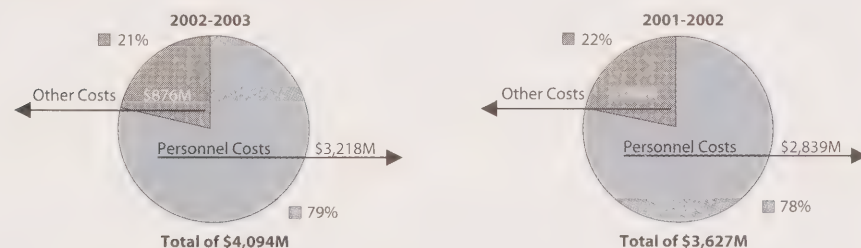
## Agency Management

The larger part of the expenditure variances between fiscal years relates to the new authorities received by the Agency in 2002-2003 such as new initiatives announced in Federal Government Budgets, or other initiatives such as the increasing efforts on revenue generation as set out in the Resource and Management Review.

## Net Cost of Operations (Based on Financial Statements)

The CCRA's total 2002-2003 spending increased by \$467 million or 13% from 2001-2002. The Agency costs, as detailed in its annual Financial Statement of Operations, are made up of approximately 79% in personnel costs (salaries, other allowances and benefits) and nearly 21% in other costs. Much of the latter are linked to personnel costs (e.g., travel for auditors, computers, accommodation, furniture replacement, etc.) and therefore personnel costs are the primary cost drivers for the Agency, as illustrated below:

Exhibit 1: Net Cost of Operations



## Personnel Costs (Salaries, Other Allowances and Benefits)

The CCRA's personnel costs (salaries, other allowances and benefits) increased by some 13% or \$379 million over 2001-2002. Of this amount, \$77 million results from a 3.8% increase in the Full-Time Equivalent utilization; \$123 million relates to higher rates of pay mainly from collective agreements, economic increases, movement of employees in the pay scales, etc. The remaining \$179 million of the \$379 million increase relates to other allowances and benefits, and is directly linked to the increase in the salaries noted above. For example, employee benefit plans increased by \$112 million (including \$56 million from the understatement by Treasury Board Secretariat of the real amount for 2001-2002); \$29 million for employee severance benefits; \$20 million for other allowances and benefits such as vacation, maternity benefits and performance pay; and \$18 million for health insurance.

## Other Costs

Other costs increased by 11% or some \$88 million. The majority of these expenses have a support relationship to the salary increases noted above. Major components of this increase relate to: accommodation (\$18 million), transportation and communication (\$12 million), professional and special services (\$20 million), transfer payments (\$1 million), repair and maintenance (\$5 million), equipment purchases (\$8 million), amortization of capital assets (\$6 million), equipment and other rentals (\$2 million) and loss on disposal of capital assets (\$15 million); and a decrease in non-tax revenue of \$8 million—for a total of \$95 million. These were offset by decreases in materials and supplies (\$6 million); and other services and expenses (a total of \$1.6 million – comprising other services, \$822 thousand; advertising, \$327 thousand; utilities, \$51 thousand; and other expenses, \$376 thousand).

# Management Discussion and Analysis – Administered Revenues

## Introduction

The Financial Statements – Administered Activities reflect the total assets and liabilities, tax and non-tax revenues, expenses and cash flows administered by the CCRA on behalf of the Government of Canada, provincial/territorial, First Nations and other government organizations. Tax revenues are recognized on an accrual basis and are net of the applicable deductions and credits allowed under various Acts. The prior year, which was previously reported on a modified cash basis, has been restated to reflect the effect of accrual accounting.

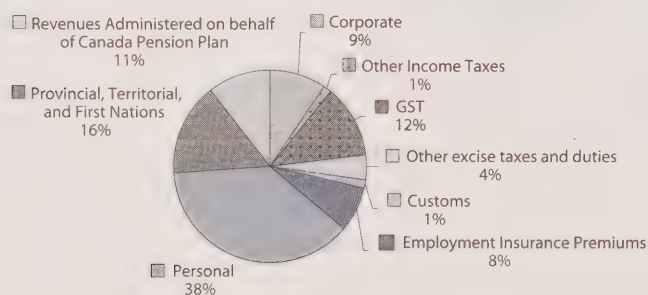
## Analysis of Revenues Administered on Behalf of the Federal Government

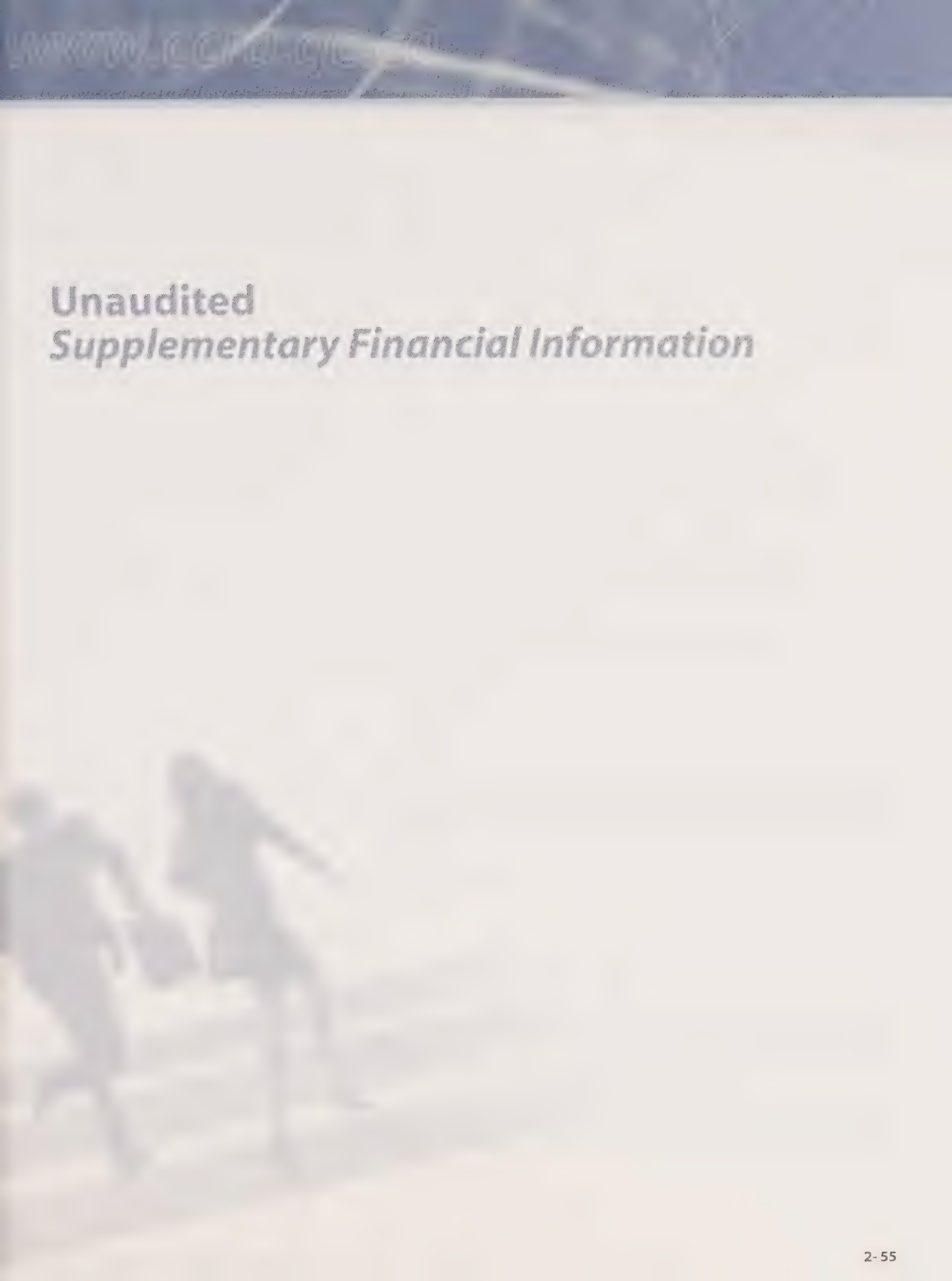
Federal income tax revenues were \$135 million lower in 2002-2003 than in 2001-2002. Personal income tax revenues increased \$1.5 billion, while corporate income tax revenues decreased \$2.0 billion. Other income tax revenues increased \$365 million. The increase in personal income tax revenues is broadly in line with the growth of 3.3% in personal income, adjusted for the impact of tax reduction measures in the February 2000 budget and October 2000 *Economic Statement and Budget Update*. The corporate income tax revenue decline results from the impact of loss carry-forwards from 2001 and reductions in the corporate tax rate.

There was an increase of \$4.1 billion in other taxes and duties. GST revenues were up \$2.8 billion, mainly the result of strong growth in consumer demand, especially for durable goods and new housing. Customs import duties increased \$147 million, reflecting a strong increase in imports subject to tariffs. The remaining taxes and duties were \$1.1 billion higher, attributable to the introduction of the Air Travellers Security Charge on April 1, 2002 and to increases in the tobacco excise tax.

Employment insurance premiums increased \$244 million due to the increase in the number of people employed and paying premiums offset somewhat by the reduction in premiums.

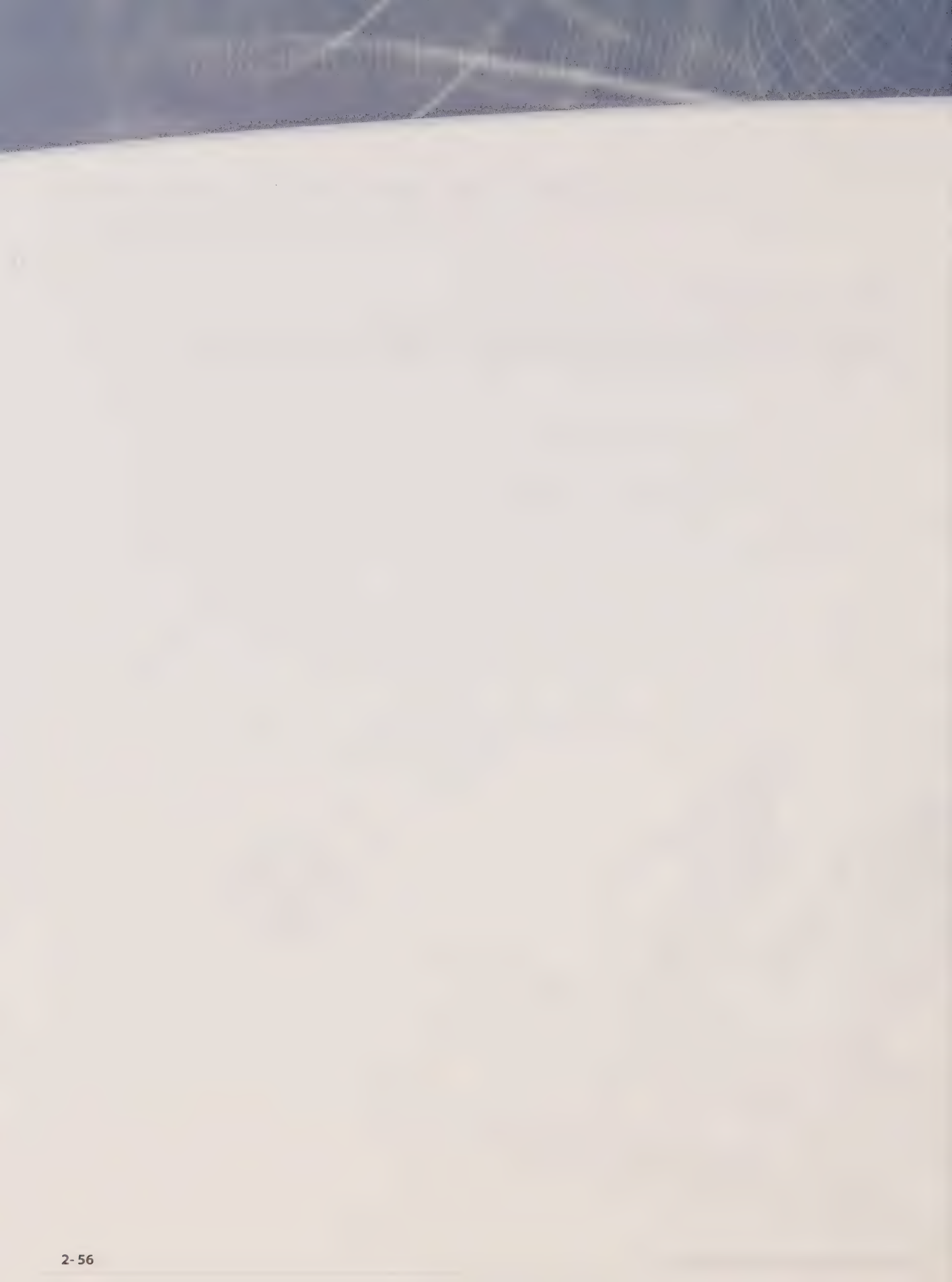
### Exhibit 2: Revenues 2002-2003





## Unaudited *Supplementary Financial Information*





# Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations

## Introduction

This section provides the details of the CCRA's Resource Management performance for purposes of reporting to Parliament on the use of appropriations in 2002-2003. This complements the information provided in the *CCRA Annual Report* and satisfies the reporting requirements set for departmental performance reports. The information presented in this section is consistent with CCRA's 2002-2003 Public Accounts.

## Financial Reporting Methodologies

The CCRA's funding is provided by Parliament through annual appropriations (modified cash accounting basis) and the CCRA reports its expenditures and performance to Parliament in the *CCRA Annual Report* together with details on the management of Parliamentary appropriations in this section on the same basis. However, this does not include, for example, certain items such as services provided by other government departments that are part of the audited financial statement of operations.

In addition to the above reporting requirements, the CCRA is also required to prepare its annual financial statements in accordance with the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada (full accrual accounting basis). Accordingly, the CCRA Statement of Operations – Agency Activities includes certain items such as services provided by other government departments referred to above.

Throughout the first volume of the *CCRA Annual Report*, and this section, the modified cash accounting approach is used. A reconciliation between the expenditures reported in the performance report, and those reported in the audited Financial Statement of Operations – Agency Activities, is shown in Table 9.

## CCRA Financial Information

### Exhibit 1: Activities of the Agency

<b>Canada Customs and Revenue Agency</b>	<b>2002-2003</b> (in thousands of dollars)
Planned Spending	3,363,758
Final Authorities	3,965,970
Actual Spending	3,824,904

## Revenues Administered by the Agency

Net Revenues administered by the CCRA totalled some \$238.4 billion, an increase of 1.9% from the \$234.0 billion administered in 2001-2002, once the latter are re-stated in the full accrual accounting methodology.

	<b>2001-2002</b> (in thousands of dollars)	<b>2002-2003</b> (in thousands of dollars)
Federal Government	172,055,687	175,565,370
Provincial, Territorial Governments and First Nations	38,698,137	37,236,490
Canada Pension Plan	22,990,195	25,203,787
<b>Total</b>	<b>233,744,019</b>	<b>238,005,647</b>

## Overview

The Planned Spending amount shown previously represents the original funding of \$3,363.8 million approved by Parliament, as well as Supplementary Estimates and other Treasury Board approvals, statutory adjustments or year-end adjustments of \$602.1 million approved during the 2002-2003 fiscal year. This represents an in-year increase of 18% over the original Main Estimates.

Authorities approved by Parliament in 2002-2003		(in millions of dollars)
<b>Main Estimates</b>		<b>3,363.8</b>
<b>Supplementary Estimates A*</b>		
Implementation of New Initiatives Announced in Federal Government Budgets:		
• Reporting of Federal Construction Contracts;	23.8	
• GST/HST Credit Responsiveness;	23.6	
• Financial Information Strategy;	4.7	
• Integrated Proceeds of Crime;	0.3	
• Tax Measures Affecting Individuals;	0.8	
• Deferral of Corporation Tax Instalments for Small Businesses;	0.5	
• Air Travellers Security Charge; and	4.6	
• Tax on Income (TONI)	24.6	
Implementation of Policy Initiatives:		
• <i>Excise Act</i> Review;	8.4	
• Government On-Line; and	12.4	
• Reduction in the funding for Scientific Research and Experimental Development Superallocation	(1.2)	
Agency's Responsibilities for Border Protection and Well-being of Canadian Residents:		
• 2002 World Youth Day; and	1.0	
• G8 Summit	0.3	
Other Adjustments	9.1	
	<b>112.9</b>	
<b>Supplementary Estimates B*</b>		
• Market Access for Least Developed Countries (LDC)	0.8	
• Adjustment to Respendable Revenue; Re-imbursement by the Province of Quebec for Overpayment in the Administration of the GST	12.0	
• PWGSC Contracting Services	2.5	
• Conversion of Salary Dollars to Operating and Maintenance Dollars	5.0	
• Public Security and Anti-Terrorism	(1.8)	
	<b>18.5</b>	
<b>Technical and Year-End Adjustments</b>		
• Lapse from 2001-2002 to 2002-2003*	168.9	
• Collective Agreement approvals*	181.3	
• Vote 5 – Maternity and Severance*	44.5	
• Employee Benefit Plans – Adjustment	70.0	
• Other Adjustments*	6.0	
	<b>470.7</b>	
<b>Sub-Total for Supplementary Estimates A, B and Technical Adjustments</b>		<b>602.1</b>
<b>Total Authorities</b>		<b>3,965.9</b>

\* Excluding Employee Benefit Plans



# Financial Performance Tables

## Introduction

The following tables provide financial information about the performance of the CCRA during for the 2002-2003 fiscal year. These tables compare planned spending with final authorities approved by Parliament as well as the actual spending for the fiscal year.

The information is presented at the Agency level, the Business Line level and by Functional Branch; as well as by authority, by spending object and type of revenue and expense. Also included is the spending for the capital projects and the costs of services received without charge from other Departments.

## Financial Tables Index

<b>Table</b>	<b>Page</b>
Table 1 Summary of Voted Appropriations .....	2-60
Table 2 Comparison of Planned to Actual Spending. ....	2-61
Table 3 Historical Comparison of Planned to Actual Spending .....	2-62
3.1 Details of Spending by Object .....	2-62
3.2 Cost of Services Received From Other Departments Without Charge .....	2-63
Table 4 Non-Tax Revenue from Agency Activities. ....	2-64
4.1 Respendable Non-Tax Revenue – Pursuant to the CCRA Act. ....	2-64
4.2 Respendable Non-Tax Revenue – External Charging Initiatives .....	2-65
4.3 Non-Respendable Non-Tax Revenue .....	2-66
Table 5 Statutory Payments. ....	2-66
Table 6 Transfer Payments. ....	2-66
Table 7 Resource Requirements by Functional Organization and Business Line. ....	2-67
Table 8 Projects. ....	2-68
8.1 Projects – Investment Plan. ....	2-68
8.2 Projects – Major Capital .....	2-69
8.3 Projects – Asset Management Plan. ....	2-70
Table 9 Reconciliation of Expenditures Reported in the Performance Report to the 2002-2003 Statement of Operations – Agency Activities .....	2-71
9.1 Reconciliation by Object .....	2-72

Table 1: Summary of CCRA Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority				
(in thousands of dollars)		Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
<b>Vote</b>				
1	Operating expenditures	2,635,462	3,144,878	<b>3,010,274</b>
5	Capital expenditures	23,349	23,840	<b>23,840</b>
10	Contributions	110,326	115,769	<b>109,307</b>
(S)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	65	67	<b>67</b>
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the <i>Canada Customs and Revenue Agency Act</i> <sup>1</sup>	24,888	37,366	<b>37,366</b>
(S)	Contributions to employee benefit plans	431,668	501,775	<b>501,775</b>
(S)	Children's Special Allowance payments	138,000	134,498	<b>134,498</b>
(S)	Spending of proceeds from the disposal of Surplus Crown Assets		588	<b>588</b>
(S)	Court Awards		1,275	<b>1,275</b>
(S)	Refund of amounts credited to revenues in previous years		5,914	<b>5,914</b>
<b>Total Agency</b>		<b>3,363,758</b>	<b>3,965,970</b>	<b>3,824,904</b>

<sup>1</sup> Authorities and Actuals contain \$2,254K of spendable revenue paid to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes. Other amounts paid to the Province of Quebec appear under Vote 10 – Contributions. Further details provided in Table 6.

Table 2: Comparison of Planned to Actual Spending

Agency Planned versus Actual Spending by Business Line (in thousands of dollars)									
Business Lines	FTE	Operating	Capital	Voted Grants & Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues <sup>2</sup>	Total Net Expenditures
<b>Tax Services <sup>1</sup></b>	29,026	1,778,774		110,326	1,889,100		1,889,100	103,018	1,786,082
<i>Final Authorities</i>	31,263	2,110,649		115,769	2,226,418		2,226,418	100,664	2,125,754
<b>Actual Spending</b>	<b>29,723</b>	<b>2,065,932</b>		<b>109,307</b>	<b>2,175,239</b>		<b>2,175,239</b>	<b>100,664</b>	<b>2,074,575</b>
<b>Benefit Programs and Other Services <sup>1</sup></b>	1,036	57,868			57,868	138,000	195,868	380	195,488
<i>Final Authorities</i>	1,217	91,454			91,454	134,498	225,952	380	225,572
<b>Actual Spending</b>	<b>1,115</b>	<b>83,089</b>			<b>83,089</b>	<b>134,498</b>	<b>217,587</b>	<b>380</b>	<b>217,207</b>
<b>Appeals <sup>1</sup></b>	1,291	88,644			88,644		88,644	8,436	80,208
<i>Final Authorities</i>	1,379	102,819			102,819		102,819	6,352	96,467
<b>Actual Spending</b>	<b>1,256</b>	<b>99,883</b>			<b>99,883</b>		<b>99,883</b>	<b>6,352</b>	<b>93,531</b>
<b>Customs Services <sup>1</sup></b>	8,398	568,768	23,349		592,117		592,117	—	592,117
<i>Final Authorities</i>	8,218	692,769	23,840		716,609		716,609	—	716,609
<b>Actual Spending</b>	<b>7,855</b>	<b>636,840</b>	<b>23,840</b>		<b>660,680</b>		<b>660,680</b>		<b>660,680</b>
<b>Corporate Management &amp; Direction <sup>1</sup></b>	7,800	738,918			738,918		738,918	29,055	709,863
<i>Final Authorities</i>	7,474	837,034			837,034		837,034	35,466	801,568
<b>Actual Spending</b>	<b>7,530</b>	<b>814,377</b>			<b>814,377</b>		<b>814,377</b>	<b>35,466</b>	<b>778,911</b>
<b>Total Agency</b>									
Planned Spending	47,551	3,232,972	23,349	110,326	3,366,647	138,000	3,504,647	140,889	3,363,758
<i>Final Authorities</i>	49,551	3,834,725	23,840	115,769	3,974,334	134,498	4,108,832	142,862	3,965,970
<b>Actual Spending</b>	<b>47,479</b>	<b>3,700,121</b>	<b>23,840</b>	<b>109,307</b>	<b>3,833,268</b>	<b>134,498</b>	<b>3,967,766</b>	<b>142,862</b>	<b>3,824,904</b>
<b>Other Revenues and Expenditures</b>									
<b>Non-Tax Revenues</b>									
<b>Respendable Revenue – Pursuant to the CCRA Act <sup>3</sup></b>									24,888
<i>Final Authorities</i>									37,366
<b>Actual Revenue</b>									<b>37,366</b>
<b>Non-Respendable Revenue from Agency Activities <sup>4</sup></b>									163,328
<i>Final Authorities</i>									30,432
<b>Actual Revenue</b>									<b>30,432</b>
<b>Cost of services received from other departments without charge <sup>5</sup></b>									446,000
<i>Final Authorities</i>									506,613
<b>Actual Spending</b>									<b>506,613</b>
<b>Net Cost of the Program <sup>1</sup></b>									3,621,542
<i>Final Authorities</i>									4,404,785
<b>Actual Spending</b>									<b>4,263,719</b>

<sup>1</sup> Numbers in normal font are Planned Spending as per 2002-2003 Report on Plans and Priorities. Numbers in italics denote Final Authorities from Main and Supplementary Estimates and other authorities. Bolded numbers denote Actual Spending/Revenues.

<sup>2</sup> Includes only Revenues Credited to the Vote; does not include Respendable Revenue pursuant to Section 60 of the CCRA Act.

<sup>3</sup> Details are found in Table 4.1

<sup>4</sup> Details of Actual Revenue are found in Table 4.3. Original Planned Spending amount of \$163,328K includes \$125,049K of Interest and Penalties for GST/HST, Customs, Excise, and Fines and Seizures (which now appear exclusively in the Agency Administered Activities part of the Financial Statements); and \$38,279K in other Non-Respendable Non-Tax Revenue from Agency Activities.

<sup>5</sup> Details are found in Table 3.2



Table 3: Historical Comparison of Planned to Actual Spending

Agency Planned Versus Actual Spending by Business Line (in thousands of dollars)					
Business Lines	Actual Spending 2000-2001	Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
Tax Services	1,751,826	1,855,462	1,786,082	2,125,754	2,074,575
Benefit Programs and Other Services	154,152	178,464	175,147	205,231	204,654
Appeals	70,989	75,052	80,208	96,467	93,531
Customs Services	495,885	560,189	592,117	716,609	660,680
Corporate Management and Direction	628,602	730,116	709,863	801,568	778,911
Sub-Total	3,101,454	3,399,283	3,343,417	3,945,629	3,812,351
Add: Benefit Programs and Other Services (Relief for Heating Expenses) <sup>1</sup>	1,459,267	42,211	20,341	20,341	12,553
<b>Total</b>	<b>4,560,721</b>	<b>3,441,494</b>	<b>3,363,758</b>	<b>3,965,970</b>	<b>3,824,904</b>
<sup>1</sup> The Actual Spending of \$12,553K is on a cash accounting basis. The Statement of Administered Expenses shows an amount of (\$1,117K), on a full accrual accounting basis.					

Table 3.1: Details of Spending by Object

(in thousands of dollars)	Actual Spending 2000-2001	Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
<b>Personnel</b>					
Salaries and wages	2,015,040	2,259,535	2,158,405	2,615,823	2,495,115
Contributions to employee benefit plans	414,548	390,100	431,668	501,775	501,775
Sub-Total	2,429,588	2,649,635	2,590,073	3,117,598	2,996,890
<b>Goods and Services <sup>1</sup></b>					
Transportation and communications	174,010	184,610	175,077	198,508	194,662
Information	4,948	6,583	4,893	6,150	6,031
Professional and special services	146,830	176,198	160,409	199,642	195,773
Rentals	11,414	12,032	13,287	14,703	14,418
Purchased repair and maintenance	81,890	79,045	82,980	85,898	84,234
Utilities, materials and supplies	64,176	62,611	65,463	56,556	55,460
Other subsidies and payments	1,461,632	42,923	2,339	23,005	22,559
Acquisition of machinery and equipment	94,501	110,748	138,451	132,665	130,094
Sub-Total	2,039,401	674,750	642,899	717,127	703,231
<b>Capital</b>					
Acquisition of land, buildings, and works	2,888	24,882	23,349	23,840	23,840
<b>Transfer payments</b>					
Grants (statutory payments)	102,689	125,026	138,000	134,498	134,498
Contributions	118,953	108,125	110,326	115,769	109,307
Sub-Total	221,642	233,151	248,326	250,267	243,805
Gross expenditures	4,693,519	3,582,418	3,504,647	4,108,832	3,967,766
Less: Respendable Revenue <sup>2</sup>	(132,798)	(140,924)	(140,889)	(142,862)	(142,862)
<b>Net Expenditures</b>	<b>4,560,721</b>	<b>3,441,494</b>	<b>3,363,758</b>	<b>3,965,970</b>	<b>3,824,904</b>
<sup>1</sup> Goods and services authorities were established based on the actual expenditures (pro-rated).					
<sup>2</sup> Includes only Revenues Credited to the Vote; does not include Respendable Revenue pursuant to Section 60 of the CCRA Act.					

Table 3.2: Cost of Services Received from other Departments Without Charge

(in thousands of dollars)	Actual Spending 2000-2001	Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
Accommodations Provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	214,326	222,495	220,000	241,016	<b>241,016</b>
Employer's share of Employee Benefit Costs and Insurance Premiums provided by Treasury Board Secretariat	112,842	169,465	161,900	187,134	<b>187,134</b>
Legal services provided by Justice Canada	57,907	65,072	57,900	69,362	<b>69,362</b>
Audit services by the Office of the Auditor General	3,270	4,000	3,300	4,089	<b>4,089</b>
Worker's Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	3,032	2,811	2,900	2,940	<b>2,940</b>
Payroll Services provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)*		1,865		2,072	<b>2,072</b>
<b>Total Services Received Without Charge</b>	<b>391,377</b>	<b>465,708</b>	<b>446,000</b>	<b>506,613</b>	<b>506,613</b>

\* These costs were not included in previous years' reports

## Non-Tax Revenue

By virtue of its mandate, the CCRA is responsible for collecting tax revenue; these are described earlier in the Audited Financial Statements – Administered Activities, along with other categories of non-tax revenues such as interest, penalties, fines, seizures, etc. The CCRA is also responsible for collecting non-tax revenue (respendable and non-respendable) similar to other government departments and agencies. As of 2002-2003, the CCRA has adopted a full accrual accounting methodology for both tax and non-tax revenue. Consequently, the data for only one year (2001-2002) was restated under this new methodology.

Table 4: Non-Tax Revenue from Agency Activities

(in thousands of dollars)	Actual Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Actual Revenue 2002-2003
Respendable Non-Tax Revenue from Agency Activities			
Revenues Credited to Vote 1 – Operating Expenditures			
Canada Pension Plan administration work	62,680	63,676	64,929
Employment Insurance administration work	78,244	77,213	77,933
Sub-Total	140,924	140,889	142,862
Pursuant to Section 60 of the CCRA Act <sup>1</sup>	30,956	24,888	37,366
Sub-Total	171,880	165,777	180,228
Non-Respendable Non-Tax Revenue from Agency Activities <sup>2</sup>	36,952	38,279	30,432
Sub-Total	36,952	38,279	30,432
<b>Total</b>	<b>208,832</b>	<b>204,056</b>	<b>210,660</b>
<sup>1</sup> Details are found in Table 4.1			
<sup>2</sup> Details are found in Table 4.3			

Table 4.1: Respendable Non-Tax Revenue – Pursuant to the CCRA Act

(in thousands of dollars)	Actual Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Actual Revenue 2002-2003
Refunds of previous year's expenditures <sup>1</sup>	2,979	992	4,600
Sales of goods and services			
Rights and privileges			
Brokers licence fees	378	380	384
Customs warehouse fees	1,249	1,000	1,176
Other	241	100	677
Service of a regulatory nature			
Ruling fees	2,186	2,000	1,837
Border Canada/United States Programs	–	–	1,791
Other	1,133	705	1,288
Services of a non-regulatory nature			
Administration of provincial programs	21,519	19,088	23,555
Special services fees	1,761	1,846	1,736
Others	585	873	1,457
Other fees and charges	36	75	27
Sub-Total	32,067	27,059	38,528
Less: Amounts Recovered on behalf of OGDs	1,111	2,171	1,162
<b>Total Respendable Revenue<sup>2</sup> Pursuant to Section 60 of the CCRA Act</b>	<b>30,956</b>	<b>24,888</b>	<b>37,366</b>
<sup>1</sup> See note on Table 6			
<sup>2</sup> Based on a cash accounting method. Respendable Revenue for CCRA is reported as \$31,886K under the full accrual accounting method as displayed in Note 4(a) of the Statement of Operations – Agency Activities.			



Table 4.2: Respendable Non-Tax Revenue – External Charging Initiatives <sup>1</sup>

External User Fee/Initiative Name	Authority to Charge	Estimate of Full Program Cost Regardless of Charging Rates	Cost Recovery/ User Fee Revenues	
(in thousands of dollars)			2001-2002	2002-2003
Sales of Goods and Services				
a. Rights and Privileges				
a.1 Brokers Licence Fees				
Brokers' License and Examination Fees	Customs Act	384	378	384
a.2 Customs Warehouse Fees				
Customs Sufferance Warehouse Licence Fees	Customs Act	584	585	584
Bonded Warehouse Licence Fees	Customs Act	592	664	592
a.3 IONSCAN Technology	CCRA Act, Sec. 60	591	241	591
TOTAL RIGHTS AND PRIVILEGES		2,151	1,868	2,151
b. Services of a Regulatory Nature				
b.1 Ruling Fees				
Rulings Fees	FAA, Sec. 19	2,000	2,169	1,837
b.2 Other Services of a Regulatory Nature				
Advance Pricing Agreement	CCRA Act, Sec. 60	1,313	321	504
Storage Charges Queen's Frontier	Customs Act	659	717	659
b.3 Border Canada/US Programs				
NEXUS	Customs Act	1,588	0	1,588
FAST Program	Customs Act	203	0	203
TOTAL SERVICES OF A REGULATORY NATURE		5,763	3,208	4,790
c. Other Goods and Services (Services of a Non-Regulatory Nature)				
c.1 Administration of Provincial Programs <sup>2</sup>				
Provincial Refund Set-Off – Gross forecast	CCRA Act, Sec. 60	369	145	369
Visitors' Rebate Quebec	CCRA Act, Sec. 60	652	297	652
British Columbia Forest Renewal	CCRA Act, Sec. 60	480	0	560
BC Personal Income Tax Rate Change	CCRA Act, Sec. 60	0	98	0
Nova Scotia Workers Compensation	CCRA Act, Sec. 60	522	308	522
Ontario Property Tax Credit	CCRA Act, Sec. 60	1,803	1,344	1,803
Alberta Energy Tax Credit	CCRA Act, Sec. 60	0	845	0
BC Energy Rebate	CCRA Act, Sec. 60	0	493	0
BC Mining Exploration Tax Credit	CCRA Act, Sec. 60	0	149	0
Provincial Corporate Efile	CCRA Act, Sec. 60	0	0	99
Provincial Sales Tax Collection	CCRA Act, Sec. 60	6,271	4,065	6,271
Provincial Tax Credit Programs	CCRA Act, Sec. 60	1,893	2,127	1,893
c.2 Special Service Fees				
Customs Special Service provided off-site	CCRA Act, Sec. 60	1,221	1,058	1,221
Customs Special Service provided outside of core hours	Customs Act	511	688	511
c.3 Other Services of a Non-Regulatory Nature				
Audit Foreign Travel	CCRA Act, Sec. 60	250	119	215
CANPASS	Customs Act	236	218	236
International Technical Assistance	CCRA Act, Sec. 60	600	52	600
Consolidated Verification Project	CCRA Act, Sec. 60	326	0	326
TOTAL SERVICES OF A NON-REGULATORY NATURE		15,135	12,006	15,279
GRAND TOTAL		23,048	17,081	22,220

<sup>1</sup> Modified cash accounting basis. The numbers for full accrual accounting basis for 2001-2002 and 2002-2003 are \$17,668K and \$22,277K respectively.

<sup>2</sup> Provincial Tax Credit Charges (including BC Film & TV Tax Credit and BC Science Research and Development Tax Credit) and Provincial Tobacco and Alcohol Mark-up/Levies pursuant to the Tax Collection Agreement, in the amount of \$10.7M and \$572K respectively, were based on a formula-derived agreement negotiated by Finance Canada and are not included in this report compiled on a cash accounting basis. Those provincial cost recovery programs that are not covered by Tax Collection Agreements are included.

Table 4.3: Non-Respendable Non-Tax Revenue

	Actual Revenue 2001-2002	Actual Revenue 2002-2003
(in thousands of dollars)		
Adjustments to prior years' payables	1,594	3,865
Sales of goods and services		
Rights and privileges		
Duty free shops	5,531	826
Public building and property rental		
Lease and use of public property	645	637
Services of a regulatory nature		
Other	18	9
Other fees and charges	286	396
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	327	588
Miscellaneous		
Recovery of employee benefits	25,512	24,056
Other	3,028	44
Interest paid on non-tax revenue – Other	11	11
<b>Total Non-Respendable Non-Tax Revenue</b>	<b>36,952</b>	<b>30,432</b>

Table 5: Statutory Payments

Statutory Payments by Business Line (in thousands of dollars)					
Business Line	Actual Spending 2000-2001	Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
Benefit Programs and Other Services	102,689	125,026	138,000	134,498	134,498
<b>Total</b>	<b>102,689</b>	<b>125,026</b>	<b>138,000</b>	<b>134,498</b>	<b>134,498</b>

Note: These amounts represent payments made from the Children's Special Allowance Statutory Vote.

Table 6: Transfer Payments

Transfer Payments by Business Line (in thousands of dollars)					
Business Line	Actual Spending 2000-2001	Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
Tax Services	118,953	108,125	110,326	115,769	109,307
<b>Total</b>	<b>118,953</b>	<b>108,125</b>	<b>110,326</b>	<b>115,769</b>	<b>109,307</b>

Note: These amounts represent contributions to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes from Vote 10 – Contributions; in addition, an amount of \$2,254K was paid to the Province of Quebec (under Statutory Vote for the "Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*"). This amount of \$2,254K was a refund to the Agency in 2002-2003, by the Province of Quebec, of Agency payments made in the 2001-2002 fiscal year. Transfer Payments also include a contribution to the Canadian Home Builders' Association of \$540K in 2002-2003.

Table 7: Resource Requirements by Functional Organization and Business Line

Comparison of 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) Planned Spending and Final Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business Line						
Organization	Business Lines					Organization Total
	Tax Services	Benefit Programs and Other Services	Appeals	Customs Services	Corporate Management and Direction	
	(in thousands of dollars)					
Executive Office <sup>1</sup>	—	—	—	—	5,170	5,170
Final Authorities	—	—	—	—	5,629	5,629
Actual Spending	—	—	—	—	4,885	4,885
AC, Policy and Legislation Branch <sup>1</sup>	176,360	—	—	—	7,193	183,553
Final Authorities	193,268	—	—	—	12,214	205,482
Actual Spending	185,364	—	—	—	12,258	197,622
AC, Assessment and Collections (A&C) Branch <sup>1</sup>	798,340	181,882	—	—	—	980,222
Final Authorities	1,015,137	212,057	—	—	—	1,227,194
Actual Spending	1,007,673	203,977	—	—	—	1,211,650
AC, Customs Branch <sup>1</sup>	—	—	—	561,952	—	561,952
Final Authorities	—	—	—	634,812	—	634,812
Actual Spending	—	—	—	587,311	—	587,311
AC, Compliance Programs Branch (CPB) <sup>1</sup>	703,202	—	—	—	—	703,202
Final Authorities	787,808	—	—	—	—	787,808
Actual Spending	761,648	—	—	—	—	761,648
AC, Appeals Branch <sup>1</sup>	—	—	88,676	—	—	88,676
Final Authorities	—	—	101,782	—	—	101,782
Actual Spending	—	—	98,888	—	—	98,888
ACs, Regional Operations <sup>1</sup>	52,861	—	—	—	—	52,861
Final Authorities	40,448	—	—	—	—	40,448
Actual Spending	38,080	—	—	—	—	38,080
AC, Public Affairs <sup>1</sup>	16,361	—	—	—	—	16,361
Final Authorities	49,680	—	—	—	—	49,680
Actual Spending	46,013	—	—	—	—	46,013
AC, Corporate Audit and Evaluation <sup>1</sup>	—	—	—	—	—	—
Final Authorities	—	—	—	—	12,934	12,934
Actual Spending	—	—	—	—	12,500	12,500
AC, Finance and Administration (F&A) Branch <sup>1</sup>	105,482	350	—	23,685	288,924	418,441
Final Authorities	48,558	—	—	23,840	316,327	388,725
Actual Spending	45,361	—	—	23,840	292,221	361,422
AC, Human Resources Branch <sup>1</sup>	—	—	—	—	137,164	137,164
Final Authorities	—	—	—	—	168,491	168,491
Actual Spending	—	—	—	—	162,837	162,837
AC, Information and Technology Branch (ITB) <sup>1</sup>	38,462	12,674	225	5,746	225,483	282,590
Final Authorities	69,855	9,407	1,129	46,941	365,769	493,101
Actual Spending	62,755	9,407	1,129	38,642	368,252	480,185
Corporate Account <sup>1</sup>	(1,968)	962	(257)	734	74,984	74,455
Final Authorities	21,664	4,488	(92)	11,016	(44,330)	(7,254)
Actual Spending	28,345	4,203	(134)	10,887	(38,576)	4,725
Revenues Credited to the Vote <sup>1</sup>	(103,018)	(380)	(8,436)	—	(29,055)	(140,889)
Final Authorities	(100,664)	(380)	(6,352)	—	(35,466)	(142,862)
Actual Spending	(100,664)	(380)	(6,352)	—	(35,466)	(142,862)
Total Agency						
Planned Spending	1,786,082	195,488	80,208	592,117	709,863	3,363,758
Final Authorities	2,125,754	225,572	96,467	716,609	801,568	3,965,970
Actual Spending	2,074,575	217,207	93,531	660,680	778,911	3,824,904
<sup>1</sup> Numbers in normal font are planned spending as per 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) (see Note below). Numbers in italic denote Final Authorities from main and supplementary estimates and other authorities. Bolded numbers denote Actual Spending.				Public Affairs	Publishing	Corporate Affairs
				A&C Client Serv.	31,575	8,062
				Others	63,635	
Note: Shortly after the 2002-2003 RPP was finalized, some functions were moved out of Finance and Administration Branch to better reflect organizational reality. Publishing was moved to Public Affairs and Assessment and Collections with smaller amounts to all affected Branches. Corporate Affairs was split between Public Affairs and Corporate Audit and Evaluation with a portion remaining in Finance and Administration. These adjustments affected Planned and Authorities amounts above.				Audit and Evaluation	1,568	
				F&A	1,744	11,694
				From F&A	264	5,839
					759,466	804,506

Note: Shortly after the 2002-2003 RPP was finalized, some functions were moved out of Finance and Administration Branch to better reflect organizational reality. Publishing was moved to Public Affairs and Assessment and Collections with smaller amounts to all affected Branches. Corporate Affairs was split between Public Affairs and Corporate Audit and Evaluation with a portion remaining in Finance and Administration. These adjustments affected Planned and Authorities amounts above.



**Table 8: Projects**

Table 8.1: Projects – Investment Plan

Investment Expenditure Summary for 2002-2003						
Business Line / Investment Plan Initiative		Actual Spending	Planned FTEs	Planned Spending	Actual FTEs	Actual Spending
(in thousands of dollars)	Function	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003
<b>Tax Services</b>						
Government On-Line Phase 1	A&C	12,882	22	2,118	22	2,118
Government On-Line Round 3	A&C		124	15,200	102	13,162
Integrated Revenue Collections	A&C	326	28	2,615	18	1,551
T1 Matching Redesign	A&C	665	21	1,219	21	1,219
T3 Automation	A&C	986	9	508	9	508
Call Centre Enhancements	A&C		4	1,035	3	155
Business Services Investment Envelope	A&C					
Other Levies Project	A&C	12,105	160	15,326	154	14,978
Business Number Registry	A&C		27	1,920	27	1,920
GST/HST Redesign	A&C		107	8,163	99	7,404
T2 Development	A&C		19	1,833	19	1,833
Information Returns Redesign	A&C		12	1,255	12	1,255
Debit Cards (Tax Services Office)	A&C		13	1,010	11	906
E-file Modernization	A&C		23	5,000	23	3,460
Business Integration and System Support	CPB		52	5,200	28	1,941
<b>Sub-Total – Tax Services</b>		<b>26,964</b>	<b>621</b>	<b>62,402</b>	<b>548</b>	<b>52,410</b>
<b>Appeals</b>						
Fairness System Review	Appeals	240	4	104	4	104
<b>Sub-Total – Appeals</b>		<b>240</b>	<b>4</b>	<b>104</b>	<b>4</b>	<b>104</b>
<b>Customs</b>						
Customs Action Plan	Customs	20,834	245	36,544	175	28,665
G11 Replacement	Customs		12	1,239	7	508
Public Security Envelope (Nexus, Expedited Passenger Processing System)	Customs		75	12,000	73	8,151
<b>Sub-Total – Customs</b>		<b>20,834</b>	<b>332</b>	<b>49,783</b>	<b>255</b>	<b>37,324</b>
<b>Corporate Management and Direction</b>						
Activity Based Costing (ABC)	F&A	270	3	500	2	300
Administrative Reform and Renewal (ARR)	F&A	3,540	31	13,858	19	5,700
Balanced Scorecard	F&A	2,903	56	9,592	42	6,638
Financial Information Strategy	F&A	5,664	133	13,615	98	8,490
Horizontal Review	F&A			100		100
Agency Classification Standard (ACS)	HR	613	5	1,000	5	570
HR Resourcing	HR	2,374	47	2,600	32	1,800
Pay Compensation Services	HR		6	1,428	3	1,170
HR Positions Organizational Tracking	HR		5	821	1	536
Corporate Administrative Systems (CAS) Stabilization	ITB	1,400		2,500		2,500
CAS Upgrade	ITB	3,450		1,650		1,650
Business Intelligence / Decision Support (BI/DS)	ITB		12	3,208	12	3,208
IT Infrastructure Envelope	ITB					
Data Centre Recoverability	ITB	2,011	61	9,130	61	6,612
E-Comm Infrastructure	ITB		41	10,737	41	712
Service Availability	ITB	5,884	59	8,799	59	8,799
<b>Sub-Total – Corporate Management and Direction</b>		<b>28,109</b>	<b>459</b>	<b>79,538</b>	<b>375</b>	<b>48,785</b>
<b>TOTAL ALL BUSINESS LINES</b>		<b>76,147</b>	<b>1,416</b>	<b>191,827</b>	<b>1,182</b>	<b>138,623</b>
Amount Carried forward to 2003-2004					<b>234</b>	<b>53,204</b>

Table 8.2: Projects – Major Capital

Major Capital Projects (Vote 5) by Business Line (in thousands of dollars)						
Business Line	Current Estimated Total Cost	Actual Spending 2000-2001	Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Final Authorities 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
Customs Services						
<b>New Facilities Projects:</b>						
Aldergrove, B.C.	9,935			2,260		
Andover, N.B.	5,761	43	23	1,075	795	798
Armstrong, Que.	7,076		12	2,000	745	582
Clarenceville, Que.	644		41	725	71	64
Coutts, Alberta	27,762	217	10,280	1,520	11,333	13,243
Coutts – Land, Alberta	3,000		2,401			13
Coutts – Animal Inspection, Alberta	1,600	1,600				
Douglas, B.C.	25,015	123	119	1,200	2,362	1,203
Emerson, Manitoba	12,658	406	319			156
Emerson (East-Lynn), Manitoba	500		5	450		10
Fort Frances, Ont.	32	11				
Kingsgate, B.C.	7,433			860		
Little Gold Creek, B.C.	1,820	281	31			
Nelway, B.C.	852	36	6			
Osoyoos, B.C.	17,530	4,559	8,070	5,919	2,500	3,282
Regway, Sask.	384					
Rigaud, Que.	440		438		8	9
Saint-Bernard-de-Lacolle, Que.	13,938		37			
Stanstead (Rock Island), Que.	13,500		34	1,685	708	480
Trout River, Que.	2,934					
Feasibility Studies	1,584		782		59	53
Design Templates	300		13		15	15
New Initiatives/Replacements	714		13		414	128
<b>Existing Facilities Projects:</b>						
Health and Safety Projects	20,656	1,535	2,315	1,945	2,705	2,130
Other Projects	38,358	1,189	1,819	3,710	2,125	1,674
<b>Total Major Capital Projects</b>	<b>214,426</b>	<b>10,000</b>	<b>26,758</b>	<b>23,349</b>	<b>23,840</b>	<b>23,840</b>

Table 8.3: Projects – Asset Management Plan

Asset Management Plan				
Asset Class		Actual Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Actual Spending 2002-2003
(in thousands of dollars)	Function			
Real Property Major Capital Projects (see Table 8.2)	F&A	24,045	23,840	23,840
Real Property Operating & Maintenance	F&A	26,745	26,202	21,787
Vehicles	F&A	4,031	2,158	1,702
Contraband Detection Equipment	Customs	345	3,060	3,060
Laboratory Equipment	F&A	292	845	845
Personal Alarm Security System	F&A	1,615	1,556	1,556
IT Infrastructure	ITB	62,987	106,047	109,323
IT End User Equipment (e.g., Desktop Computers, Laptops, Printers)	ITB	10,350	38,151	23,762
Miscellaneous	F&A	1,200	1,200	1,200
<b>Total Asset Management Plan Projects</b>		<b>131,610</b>	<b>203,059</b>	<b>187,075</b>



Table 9: Reconciliation of Expenditures Reported in the Performance Report to the 2002-2003 Statement of Operations – Agency Activities

For the fiscal year ended at March 31, 2003 (in thousands of dollars)			
PERFORMANCE REPORT		EXTRACTS FROM AUDITED FINANCIAL STATEMENTS	
(See Table 2)		STATEMENT OF OPERATIONS – AGENCY ACTIVITIES	
		(See Statement of Operations – Agency Activities)	
Operating	3,700,121	Expenses	
Major Capital	23,840	Personnel	3,218,042
Voted Grants and Contributions	109,307	Other	1,072,647
Subtotal	3,833,268		
Statutory Grants and Contributions	134,498		
Total Gross Expenditures	3,967,766	Total expenses	4,290,689
Less: Revenues credited to Vote 1	(142,862)	Non-Tax Revenue	
		Credited to Vote 1 – CCRA	(142,862)
		Respendable Revenue	(31,886)
		Other Non-Tax Revenue	(21,860) (196,608)
Total Net Expenditures	3,824,904	Net Cost of Operations	4,094,081
Adjustments to modified cash accounting methodology used in the CCRA Annual Report to reconcile to full accrual accounting methodology used in Statement of Operations – Agency Activities:			
Performance Report	3,824,904		
ADD / (SUBTRACT):			
1 Services provided without charge by other government departments	506,613	}	Expenses not requiring use of current year appropriations
2 Amortization of capital assets	27,419		
3 Loss on disposal of capital assets	15,888		
4 Adjustment of prior years' expenses	(9,722)		
5 Consumable supplies	3,172		
6 Other adjustments	128	}	Net changes in future funding requirements
7 Employee severance benefits	60,163		
8 Vacation pay and compensatory leave	14,041		
9 Other adjustments	266	}	Asset acquisitions funded by current year appropriations
10 Capitalization of expenses	(140,740)		
11 Prepaid expenses	(1,340)	}	Non-tax revenue not permitted to be credited to appropriations
12 Non-tax revenue available for spending (Section 60 – CCRA Act)	(31,886)		
13 Other non-tax revenue	(21,860)		
14 Adjustment of prior years' revenues	(5,914)		
15 Children's special allowance	(134,498)	}	Statement of Administered Expenses (See Statement of Administered Expenses)
16 Relief for heating expense payments <sup>1</sup>	(12,553)		
Statement of Operations – Agency Activities (Net Cost of Operations)	4,094,081		

<sup>1</sup> The amount of \$12,553K is on a cash accounting basis. The Statement of Administered Expenses shows an amount of (\$1,117K), on a full accrual accounting basis.

Table 9.1: Reconciliation by Object

For the fiscal year ended at March 31, 2003 (in thousands of dollars)			
	Performance Report	Adjustments	Statement of Operations
<b>Personnel</b>	2,996,890		
Employer's Contribution to Health Plans <sup>1</sup>		187,134	
Worker's Compensation Benefits <sup>1</sup>		2,940	
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(592)	
Employee Severance Benefits <sup>7</sup>		60,163	
Vacation Pay and Compensatory Leave <sup>8</sup>		14,041	
Capitalization of Expenses (incl. Employee Benefit Plans) <sup>10</sup>		(42,208)	
Restated to Professional & Special Services		(326)	
			<b>3,218,042</b>
<b>Transportation and Communications</b>	194,662		
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(1,069)	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(1,106)	
Prepaid Expenses <sup>11</sup>		370	
			<b>192,857</b>
<b>Information</b>	6,031		
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(32)	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(37)	
Prepaid Expenses <sup>11</sup>		89	
<b>Advertising, printing and related services</b>			<b>6,051</b>
<b>Professional and Special Services</b>	195,773		
Legal services provided without charge <sup>1</sup>		69,362	
Audit services provided without charge <sup>1</sup>		4,089	
Payroll Services <sup>1</sup>		2,072	
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(3,526)	
Other Adjustments <sup>9</sup>		53	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(28,876)	
Prepaid Expenses <sup>11</sup>		83	
Restated from Personnel		326	
<b>Other services \$39,760K</b>			<b>239,356</b>
<b>Professional and special services \$199,596K</b>			
<b>Rentals</b>	14,418		
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(163)	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(66)	
<b>Equipment and other rentals</b>			<b>14,189</b>

**For the fiscal year ended at March 31, 2003 (in thousands of dollars)**

	<b>Performance Report</b>	<b>Adjustments</b>	<b>Statement of Operations</b>
<b>Purchased Repair and Maintenance</b>	84,234		
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(1,254)	
Other Adjustments <sup>9</sup>		160	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		2,081	
Prepaid Expenses <sup>11</sup>		(1,882)	
<b>Repair and Maintenance</b>			<b>83,339</b>
<b>Utilities, Materials and Supplies</b>	55,460		
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(307)	
Consumable Supplies (Inventory) <sup>5</sup>		3,172	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(281)	
Restated to Other Expenses		(51)	
Restated to Equipment Purchases		(30)	
<b>Utilities: \$510K</b>			<b>57,963</b>
<b>Materials and supplies: \$57,453K</b>			
<b>Other Subsidies and Payments: \$22,559K (Performance Report)</b>	15,681		
Loss on Disposal of Capital Assets <sup>3</sup>		15,888	
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(85)	
Other Adjustments <sup>6</sup>		128	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(15)	
Adjustment of Prior years' revenues <sup>14</sup>	5,914	(5,914)	
Relief for Heating Expense Payments <sup>16</sup>		(12,553)	
Respendable Revenue(MRQ) – Restated from Transfer Payments	2,254	(2,254)	
Restated from Equipment Purchases		359	
Restated from Materials and Supplies		51	
Restated to Major Capital	(1,290)	1,290	
<b>Loss on disposal / write-off of capital assets: \$15,888K</b>			<b>19,454</b>
<b>Other expenses: \$3,566K</b>			
<b>Acquisition of machinery and equipment</b>	130,094		
Adjustment of Prior Years' Expenses <sup>4</sup>		(440)	
Other Adjustments <sup>9</sup>		53	
Capitalization of Expenses <sup>10</sup>		(47,682)	
Restated from Material and Supplies		30	
Restated to Other Expenses		(359)	
<b>Equipment purchases</b>			<b>81,696</b>



**For the fiscal year ended at March 31, 2003** (in thousands of dollars)

	<b>Performance Report</b>	<b>Adjustments</b>	<b>Statement of Operations</b>
<b>Major Capital: \$23,840K (Performance Report)</b>			
Capitalization of Expenses – Major Capital <sup>10</sup>	22,550	(22,550)	–
Restated from Other Subsidies and Payments	1,290	(1,290)	–
			–
<b>Transfer Payments: \$243,805K (Performance Report)</b>			
Adjustments of Prior Years' Expenses (MRQ) <sup>4</sup>		(2,254)	
Grants (Children's Special Allowance) <sup>15</sup>	134,498	(134,498)	
Contributions: \$109,307K (Performance Report)	111,561		
Respendable Revenue(MRQ) – Restated to Other Subsidies	(2,254)	2,254	
			<b>109,307</b>
<b>Non-Tax Revenue</b>			
Revenues Credited to Vote 1	(142,862)		
Non-Tax Revenue available for spending (Section 60 – CCRA Act ) <sup>12</sup>		(31,886)	
Other Non-Tax Revenue <sup>13</sup>		(21,860)	
			<b>(196,608)</b>
<b>Accommodation <sup>1</sup></b>			
		241,016	<b>241,016</b>
<b>Amortization of Capital Assets <sup>2</sup></b>			
		27,419	<b>27,419</b>
<b>Totals</b>	<b>3,824,904</b>	<b>269,177</b>	<b>4,094,081</b>
<sup>1</sup> See Table 3.2 Services received from other departments without charge		506,613	
<sup>2</sup> Amortization of Capital Assets		27,419	
<sup>3</sup> Loss on disposal of capital assets		15,888	
<sup>4</sup> Adjustment of Prior Years' Expenses		(9,722)	
<sup>5</sup> Consumable Supplies (Inventory)		3,172	
<sup>6</sup> Other Adjustments		128	
<sup>7</sup> Employee Severance Benefits		60,163	
<sup>8</sup> Vacation Pay and Comp. Leave		14,041	
<sup>9</sup> Other Adjustments		266	
<sup>10</sup> Capitalization of Expenses		(140,740)	
<sup>11</sup> Prepaid Expenses		(1,340)	
<sup>12</sup> \$37,366K included in the Performance Report numbers		(31,886)	
<sup>13</sup> Not included in the Performance Report		(21,860)	
<sup>14</sup> Adjustment of Prior Years' Revenues		(5,914)	
<sup>15</sup> Children's Special Allowance – Included in Administered Expenses		(134,498)	
<sup>16</sup> Relief for Heating Expenses – See footnote on page 2-71		(12,553)	
		<b>269,177</b>	



*An Invitation to Rate our Annual Report*

After reading *Accountability*, please send us your suggestions or if you need more information, e-mail us at **[annual.report@ccra-adrc.gc.ca](mailto:annual.report@ccra-adrc.gc.ca)** or write to:

*Director*

*Corporate Governance and Accountability Division*

*Corporate Planning, Governance and Balanced Scorecard Directorate*

*Canada Customs and Revenue Agency*

*6th Floor, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, ON, K1A 0L5*

Phone number: (613) 954-1626

Invitation à évaluer notre *Rapport annuel*

Après avoir lu *Rendons compte*, veuillez, s'il vous plaît, nous envoyer vos suggestions ou si vous désirez des renseignements supplémentaires envoyez un courriel à ***rapport.annual@ccra-adrc.gc.ca*** ou écrivez-nous à l'adresse suivante :

*Directeur*

*Division de la régie et de la responsabilisation de l'entreprise*

*Direction de la planification et de la régie de l'entreprise et de la fiche d'évaluation équilibrée*

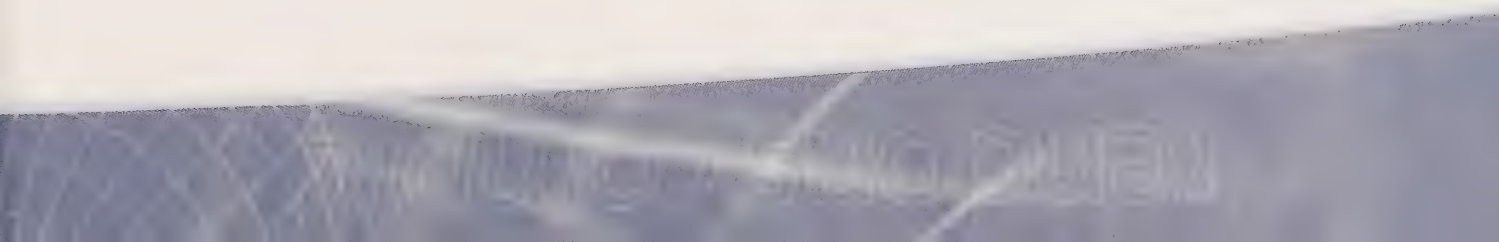
*Agence des douanes et du revenu du Canada*

*6<sup>e</sup> étage, 555, avenue MacKenzie*

*Ottawa ON K1A 0L5*

Téléphone : (613) 954-1626





Etat des résultats	Rapport sur le rendement		
	Redressements	le rendement	Rapport sur le rendement
<b>Capital principal : 23 840 K\$ (Rapport sur le rendement)</b>			
	22 550	1 290	
Dépenses en capital <sup>10</sup>	(22 550)	(1 290)	-
Redressé des Autres subventions et paiements	-	-	-
<b>Paiements de transfert : 243 805 K\$ (Rapport sur le rendement)</b>			
	(2 254)	134 498	(134 498)
Rajustements aux charges des exercices précédents (MRQ) <sup>4</sup>			
Subventions (allocations spéciales pour enfants) <sup>15</sup>			
Contributions : 109 307 K\$ (Rapport sur le rendement)		111 561	
Revenus disponibles (MRQ) – Redressé aux Autres subventions et paiements	2 254	(2 254)	
<b>Revenus non-fiscaux</b>			
		(142 862)	
Recettes à valoir sur le crédit <sup>1</sup>			
Revenus non-fiscaux disponibles (l'article 60 de la Loi sur l'ADRC) <sup>12</sup>	(31 886)		
Autres revenus non-fiscaux <sup>13</sup>	(21 860)		
<b>Locaux <sup>1</sup></b>			
	241 016		
<b>Amortissement des dépenses en capital <sup>2</sup></b>	27 419		
<b>Totaux</b>	<b>269 177</b>	<b>3 824 904</b>	<b>4 094 081</b>
1 Voir Tableau 3.2 Coûts des services fournis par d'autres ministères sans frais	506 613		
2 Amortissement des immobilisations	27 419		
3 Perte sur aliénations d'actifs	15 888		
4 Rajustement aux charges des exercices précédents	(9 722)		
5 Fournitures consommables (inventaire)	3 172		
6 Autres rajustements	128		
7 Indemnités de cessation d'emploi	60 163		
8 Congés annuels et congés compensatoires	14 041		
9 Autres rajustements	266		
10 Dépenses en capital	(140 740)		
11 Charges payées d'avance	(1 340)		
12 37 366 K\$ inclus dans le Rapport sur le rendement	(31 886)		
13 Non inclus dans le Rapport sur le rendement	(21 860)		
14 Rajustements aux revenus des exercices précédents	(5 914)		
15 Allocations spéciales pour enfants – compris dans les charges administrées	(134 498)		
16 Allocation pour frais de chauffage – voir la note à la page 2-70	(12 553)		
	269 177		

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2003 (en milliers de dollars)			
Etat des résultats	Rapport sur le rendement	Redressements	
<b>Achats de services de réparation et d'entretien</b>			
	84 234		
Rajustements aux charges des exercices précédents <sup>4</sup>	(1 254)		
Autres rajustements <sup>9</sup>	160		
Dépenses en capital <sup>10</sup>	2 081		
Charges payées d'avance <sup>11</sup>	(1 882)		
<b>Services de réparation et d'entretien</b>			
			83 339
<b>Services publics, fournitures et approvisionnement</b>			
	55 460		
Rajustements aux charges des exercices précédents <sup>4</sup>	(307)		
Fournitures consommables (inventaire) <sup>5</sup>	3 172		
Dépenses en capital <sup>10</sup>	(281)		
Redressé aux Autres charges	(51)		
Redressé aux Achats de matériel	(30)		
<b>Services publics : 510 K\$</b>			
			57 963
<b>Fournitures et approvisionnements : 57 453 K\$</b>			
<b>Autres subventions et paiements : 22 559 K\$ (Rapport sur le rendement)</b>			
	15 681		
Perte sur aliénations d'actifs <sup>3</sup>			15 888
Rajustement aux charges des exercices précédents <sup>4</sup>			(85)
Autres rajustements <sup>6</sup>			128
Dépenses en capital <sup>10</sup>			(15)
Rajustements aux revenus des exercices précédents <sup>14</sup>	5 914		(5 914)
Allocation des frais de chauffage <sup>16</sup>			(12 553)
Revenus réutilisables (MRQ) – Redressé des Paiements de transfert	2 254		(2 254)
Redressé des Achats de matériel			359
Redressé des Fournitures et approvisionnements			51
Redressé au Capital principal	(1 290)		1 290
<b>Perte sur aliénations d'actifs : 15 888 K\$</b>			
			19 454
<b>Autres charges : 3 566 K\$</b>			
<b>Acquisition de machines et de matériel</b>			
	130 094		
Rajustements aux charges des exercices précédents <sup>4</sup>			(440)
Autres rajustements <sup>9</sup>			53
Dépenses en capital <sup>10</sup>			(47 682)
Redressé des Fournitures et approvisionnements			30
Redressé aux Autres charges			(359)
<b>Achats de matériel</b>			
			81 696



2-71

Le montant de 12 553 K\$ est selon la méthode de comptabilité de caisse. L'état des résultats pour les activités administrées présente un montant de (1 117 K\$), selon la base de la comptabilité d'exercice intégrale.

Tableau 8.3 : Projets – Plan de gestion des biens

Plan de gestion des biens				
Classe d'actifs (en milliers de dollars)	Fonction	Total du Plan de gestion des biens		
		Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003
Projets de capital principal de la Gestion des installations (voir Tableau 8.2)	Feta	24 045	23 840	23 840
L'exploitation et l'entretien de la Gestion des installations	Feta	26 745	26 202	21 787
Véhicules	Feta	4 031	2 158	1 702
Équipements pour la détection de la contrebande	Douanes	345	3 060	3 060
Équipements de laboratoire	Feta	292	845	845
Système d'alarme et de sécurité personnelle	Feta	1 615	1 556	1 556
Infrastructure de la TI	DGI	62 987	106 047	109 323
Équipements informatiques individuels (p.ex, ordinateurs personnels, ordinateurs portatifs, imprimantes)	DGI	10 350	38 151	23 762
Autres	Feta	1 200	1 200	1 200
		131 610	203 059	187 075



Tableau 8.2 : Projets de capital principal

Projets de capital principal (crédit 5) par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Cout total estimatif	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Autorisations finales 2002-2003
Services douaniers					
Projets de construction de nouveaux locaux :					
Aldergrove (C.-B.)	9 935		23	2 260	795
Andover (N.-B.)	5 761	43		1 075	745
Armstrong (Qué.)	7 076		12	2 000	71
Clarenceville (Qué.)	644		41	725	
Coutts (Alberta)	27 762	217	10 280	1 520	11 333
Coutts - Terrebonne (Alberta)	3 000		2 401		
Coutts - Inspection des animaux (Alberta)	1 600	1 600			
Douglas (C.-B.)	25 015	123	119	1 200	2 362
Emerson (Manitoba)	12 658	406	319		
Emerson (East-Lynn) (Manitoba)	500		5	450	
Fort Frances (Ont.)	32	11			
Kingsgate (C.-B.)	7 433			860	
Little Gold Creek (C.-B.)	1 820	281	31		
Nelway (C.-B.)	852	36	6		
Osoyoos (C.-B.)	17 530	4 559	8 070	5 919	2 500
Regway (Sask.)	384				
Rigaud (Qué.)	440		438		8
Saint-Bernard-de-Lacolle (Qué.)	13 938		37		
Stanstead (Rock Island) (Qué.)	13 500		34	1 685	708
Trout River (Qué.)	2 934				
Études de faisabilité	1 584		782		59
Modèles de conception	300		13		15
Nouveaux projets/remplacements	714		13		414
Projets liés aux installations existantes :					
Projets de santé et sécurité	20 656	1 535	2 315	1 945	2 705
Autres projets	38 358	1 189	1 819	3 710	2 125
<b>Total des projets de capital principal</b>	<b>214 426</b>	<b>10 000</b>	<b>26 758</b>	<b>23 349</b>	<b>23 840</b>
					<b>23 840</b>
					<b>1 674</b>
					<b>2 130</b>
					<b>128</b>
					<b>15</b>
					<b>53</b>
					<b>480</b>
					<b>9</b>
					<b>3 282</b>
					<b>10</b>
					<b>156</b>
					<b>1 203</b>
					<b>13 243</b>
					<b>64</b>
					<b>582</b>
					<b>798</b>
					<b>13</b>
					<b>23 840</b>

Tableau 8 : Projets

Tableau 8.1 : Projets – Plan d'investissement

Sommaire des dépenses d'investissement pour 2002-2003						
Secteur d'activité fonctionnel / Initiatives du Plan d'investissement	Fonction	Dépenses réelles 2001-2002	ÉTP prévus 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003	ÉTP réels 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003
(en milliers de dollars)						
<b>Services fiscaux</b>						
Gouvernement en direct – Phase 1	Cetr	12 882	22	2 118	22	2 118
Gouvernement en direct – Phase 3	Cetr		124	15 200	102	13 162
Recouvrements intégrés des revenus	Cetr	326	28	2 615	18	1 551
Restructuration du rapprochement T1	Cetr	665	21	1 219	21	1 219
Automatisation T3	Cetr	986	9	508	9	508
Améliorations des centres d'appels	Cetr		4	1 035	3	155
Enveloppe de la suite pour l'entreprise	Cetr					
Projet des autres levées	Cetr	12 105	160	15 326	154	14 978
Registre du numéro d'entreprise	Cetr		27	1 920	27	1 920
Ré-ingénierie de la TPS/TVH	Cetr		107	8 163	99	7 404
Développement T2	Cetr		19	1 833	19	1 833
Ré-ingénierie des déclarations de renseignements	Cetr		12	1 255	12	1 255
Cartes de débit (Bureaux des services fiscaux)	Cetr		13	1 010	11	906
Modernisation de la production électronique	Cetr		23	5 000	23	3 460
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise	DGPO		52	5 200	28	1 941
<b>Total partiel – Services fiscaux</b>						
		26 964	621	62 402	548	52 410
<b>Appels</b>						
Examen du système d'équité	Appels	240	4	104	4	104
<b>Total partiel – Appels</b>						
		240	4	104	4	104
<b>Services douaniers</b>						
Plan d'action des Douanes	Douanes	20 834	245	36 544	175	28 665
Remplacement G11	Douanes		12	1 239	7	508
Enveloppe de la sécurité publique (Nexus / Système de traitement accéléré des passagers)	Douanes		75	12 000	73	8 151
<b>Total partiel – Services douaniers</b>						
		20 834	332	49 783	255	37 324
<b>Gestion et orientation de l'entreprise</b>						
Comptabilité par activités (CPA)	Feta	270	3	500	2	300
Réforme et renouvellement administratifs (RRA)	Feta	3 540	31	13 858	19	5 700
Fiche d'évaluation équilibrée	Feta	2 903	56	9 592	42	6 638
Stratégie d'information financière	Feta	5 664	133	13 615	98	8 490
Examens horizontaux	Feta			100		100
Norme de classification de l'Agence (NCA)	RH	613	5	1 000	5	570
Affectation des ressources – RH	RH	2 374	47	2 600	32	1 800
Service de prestation de la rémunération	RH		6	1 428	3	1 170
Gestion des positions des RH dans l'organisation	RH		5	821	1	536
Stabilisation des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE)	DGI	1 400		2 500		2 500
Mise à jour des SAE	DGI	3 450		1 650		1 650
Renseignement à l'entreprise / Aide à la décision (RE/AD)	DGI		12	3 208	12	3 208
Enveloppe de l'infrastructure de la TI	DGI					
Récupération des centres de données	DGI	2 011	61	9 130	61	6 612
Infrastructure du commerce électronique	DGI		41	10 737	41	712
Disponibilité du service	DGI	5 884	59	8 799	59	8 799
<b>Total partiel – Gestion et orientation de l'entreprise</b>						
		28 109	459	79 538	375	48 785
<b>TOTAL DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>						
		76 147	1 416	191 827	1 182	138 623
Montant reporté à 2003-2004						
					234	53 204

Tableau 7 : Besoins en ressources par organisation (fonctionnelle) et secteur d'activité

Secteurs d'activité					
Organisation	Services fiscaux	Programmes de prestations et autres services	Appels	Services douaniers	Gestion et orientation de l'entreprise
Bureau de direction <sup>1</sup>	-	-	-	-	5 170
	-	-	-	-	5 629
	Dépenses réelles	-	-	-	4 885
	Autorisations finales	176 360	-	-	7 193
	Dépenses réelles	185 364	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
	Dépenses réelles	176 360	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
	Dépenses réelles	185 364	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
SC, Direction générale de la politique et de la législation <sup>1</sup>	-	-	-	-	183 553
	-	-	-	-	205 482
	Dépenses réelles	176 360	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
	Dépenses réelles	185 364	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
	Dépenses réelles	176 360	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
	Dépenses réelles	185 364	-	-	12 258
	Autorisations finales	193 268	-	-	12 214
SC, Direction générale des cotisations et des recouvrements (C et R) <sup>1</sup>	-	-	-	-	980 222
	-	-	-	-	1 227 194
	Dépenses réelles	1 015 137	212 057	-	-
	Autorisations finales	1 007 673	203 977	-	-
	Dépenses réelles	1 007 673	203 977	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	561 952
	Dépenses réelles	-	-	-	634 812
	Autorisations finales	-	-	-	587 311
	Dépenses réelles	-	-	-	703 202
	Autorisations finales	787 808	-	-	787 808
SC, Direction générale des programmes d'observation (DGPQ) <sup>1</sup>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	Dépenses réelles	761 648	-	-	-
	Autorisations finales	787 808	-	-	-
	Dépenses réelles	761 648	-	-	-
	Autorisations finales	787 808	-	-	-
	Dépenses réelles	761 648	-	-	-
	Autorisations finales	787 808	-	-	-
	Dépenses réelles	761 648	-	-	-
	Autorisations finales	787 808	-	-	-
SC, Direction générale des appels <sup>1</sup>	-	-	88 676	-	-
	-	-	101 782	-	-
	Dépenses réelles	-	98 888	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
SC, Opérations régionales <sup>1</sup>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	Dépenses réelles	52 861	-	-	-
	Autorisations finales	40 448	-	-	-
	Dépenses réelles	38 080	-	-	-
	Autorisations finales	40 448	-	-	-
	Dépenses réelles	38 080	-	-	-
	Autorisations finales	40 448	-	-	-
	Dépenses réelles	38 080	-	-	-
	Autorisations finales	40 448	-	-	-
SC, Direction générale des affaires publiques <sup>1</sup>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	Dépenses réelles	96 361	-	-	-
	Autorisations finales	49 680	-	-	-
	Dépenses réelles	46 013	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
SC, Direction générale des finances et de l'administration (F et A) <sup>1</sup>	-	105 482	350	-	-
	-	48 558	-	-	-
	Dépenses réelles	45 361	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
	Dépenses réelles	-	-	-	-
	Autorisations finales	-	-	-	-
SC, Direction générale de l'information (DGI) <sup>1</sup>	-	38 462	12 674	225	5 746
	-	69 855	9 407	1 129	46 941
	Dépenses réelles	62 755	9 407	1 129	38 642
	Autorisations finales	(1 968)	962	(257)	734
	Dépenses réelles	21 664	4 488	(92)	11 016
	Autorisations finales	28 345	4 203	(134)	10 887
	Dépenses réelles	28 345	4 203	(134)	10 887
	Autorisations finales	21 664	4 488	(92)	11 016
	Dépenses réelles	21 664	4 488	(92)	11 016
	Autorisations finales	28 345	4 203	(134)	10 887
SC, Direction générale des ressources humaines <sup>1</sup>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	Dépenses réelles	137 164	-	-	-
	Autorisations finales	168 491	-	-	-
	Dépenses réelles	162 837	-	-	-
	Autorisations finales	168 491	-	-	-
	Dépenses réelles	162 837	-	-	-
	Autorisations finales	168 491	-	-	-
	Dépenses réelles	162 837	-	-	-
	Autorisations finales	168 491	-	-	-
SC, Direction générale de l'entreprise <sup>1</sup>	-	(1 968)	962	(257)	74 984
	-	21 664	4 488	(92)	11 016
	Dépenses réelles	28 345	4 203	(134)	10 887
	Autorisations finales	21 664	4 488	(92)	11 016
	Dépenses réelles	28 345	4 203	(134)	10 887
	Autorisations finales	21 664	4 488	(92)	11 016
	Dépenses réelles	28 345	4 203	(134)	10 887
	Autorisations finales	21 664	4 488	(92)	11 016
	Dépenses réelles	28 345	4 203	(134)	10 887
	Autorisations finales	21 664	4 488	(92)	11 016
Compte de l'entreprise <sup>1</sup>	-	74 455	74 984	74 984	74 455
	-	74 455	74 984	74 984	74 455
	Dépenses réelles	74 455	74 984	74 984	74 455
	Autorisations finales	74 455	74 984	74 984	74 455
	Dépenses réelles	74 455	74 984	74 984	74 455
	Autorisations finales	74 455	74 984	74 984	74 455
	Dépenses réelles	74 455	74 984	74 984	74 455
	Autorisations finales	74 455	74 984	74 984	74 455
	Dépenses réelles	74 455	74 984	74 984	74 455
	Autorisations finales	74 455	74 984	74 984	74 455
Recettes à valoir sur le crédit <sup>1</sup>	-	(103 018)	(380)	(8 436)	(29 055)
	-	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Dépenses réelles	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Autorisations finales	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Dépenses réelles	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Autorisations finales	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Dépenses réelles	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Autorisations finales	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Dépenses réelles	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
	Autorisations finales	(100 664)	(380)	(6 352)	(35 466)
Total de l'Agence	Dépenses prévues	1 786 082	195 488	80 208	592 117
	Autorisations finales	2 125 754	225 572	96 467	716 609
	Dépenses réelles	2 074 575	217 207	93 531	660 680
	(en milliers de dollars)				
	Affaires de l'entreprise	5 170	-	-	-
	Autorisations finales	5 629	-	-	-
	Dépenses réelles	4 885	-	-	-
	Affaires de l'entreprise	5 170	-	-	-
	Autorisations finales	5 629	-	-	-
	Dépenses réelles	4 885	-	-	-
Les données en caractères ordinaires sont les dépenses prévues selon le Rapport de 2002-2003 sur les plans et priorités (RPP)					
(voir Remarque ci-dessous); les données en caractères italiques indiquent le total des autorisations à partir du Budget principal et des Budgets supplémentaires des dépenses et autres autorisations. Les données en caractères gras indiquent Publications de la Direction générale des finances et de l'administration afin de mieux refléter la réalité organisationnelle. Les Publications furent intégrées aux Affaires publiques et aux Cotisations et recouvrements avec quelques montants affectés aux autres directions générales impliquées. Les Affaires de l'entreprise furent divisées entre les Affaires publiques et l'évaluation de l'entreprise, avec une partie restant aux Finances et De Finances et administration					
Remarque: Peu de temps après que le RPP 2002-2003 fut complété, des directions générales fonctionnelles furent déplacées de la Direction générale des finances et de l'administration afin de mieux refléter la réalité organisationnelle. Les montants affectés aux autres directions générales impliquées. Les Affaires de l'entreprise furent divisées entre les Affaires publiques et l'évaluation de l'entreprise, avec une partie restant aux Finances et De Finances et administration					



Tableau 4.3 : Revenus non-fiscaux non disponibles

Revenus réels	Revenus réels	(en milliers de dollars)
2001-2002	2002-2003	
3 865	1 594	Redressements des sommes à payer des années antérieures
		Ventes de produits et services
		Droits et privilèges
		Boutiques hors taxes
826	5 531	Edifices publics et location de biens
637	645	Location et utilisation de biens publics
		Services de nature réglementaire
9	18	Autres
396	286	Autres droits et redevances
588	327	Produit de la vente de biens excédentaires de l'état
		Divers
24 056	25 512	Recouvrement d'avantages sociaux des employés
44	3 028	Autres
11	11	Intérêts payés sur les revenus non-fiscaux – Autres
30 432	36 952	Total des revenus non-fiscaux non disponibles

Tableau 5 : Paiements législatifs

Paiements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)				
Dépenses réelles	Autorisations finales	Dépenses prévues	Dépenses réelles	
2002-2003	2002-2003	2002-2003	2001-2002	2000-2001
134 498	134 498	138 000	125 026	102 689
				Programmes de prestations et autres services
			125 026	102 689
		138 000		
	134 498			
				Secteur d'activité
				Dépenses réelles
				2000-2001
				Dépenses réelles
				2001-2002
				Dépenses prévues
				2002-2003
				Autorisations finales
				2002-2003
				Dépenses réelles
				2002-2003
				Total
				102 689
				Ces montants représentent les versements faits à partir du crédit législatif des allocations spéciales pour enfants.

Tableau 6 : Paiements de transfert

Paiements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)				
Dépenses réelles	Autorisations finales	Dépenses prévues	Dépenses réelles	
2002-2003	2002-2003	2002-2003	2001-2002	2000-2001
109 307	115 769	110 326	108 125	118 953
				Services fiscaux
				Dépenses réelles
				2000-2001
				Dépenses réelles
				2001-2002
				Dépenses prévues
				2002-2003
				Autorisations finales
				2002-2003
				Dépenses réelles
				2002-2003
				Total
				118 953
				108 125
				110 326
				115 769
				109 307
				Ces montants représentent les contributions versées à la province de Québec au titre de l'administration commune des taxes de vente fédérale et provinciale, à partir du Crédit 10 – Contributions. De plus, une somme de 2 254 K\$ a été payée à la province de Québec (sous le crédit législatif pour les « Dépenses des revenus reçus par le biais de la conduite de ses opérations en vertu de l'Article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada ». Cette somme de 2 254 K\$ était un remboursement à l'Agence en 2002-2003 par la province de Québec, de paiements faits par l'Agence durant l'exercice 2001-2002. Les paiements de transfert comprennent aussi une contribution de 540 K\$ en 2002-2003 à l'Association canadienne de construction d'habitations résidentielles.

Tableau 4.2 : Revenus non-fiscaux disponibles – Initiatives de facturation externes<sup>1</sup>

Frais pour les utilisateurs externes/Nom de l'initiative	Source du droit de facturation	Estimation du coût total du programme sans tenir compte des barèmes	Revenus en recouvrement de coûts et frais d'utilisation
(en milliers de dollars)	2001-2002	2002-2003	
<b>Ventes de biens et services</b>			
<b>a. Droits et privilèges</b>			
<b>a.1 Frais d'agrément des courtiers</b>	Frais d'agrément et d'examen des courtiers	Loi sur les douanes	384
<b>a.2 Frais d'entreposage dans les entrepôts de douanes</b>	Frais d'agrément d'entrepôts d'attente des douanes	Loi sur les douanes	584
	Frais d'agrément d'entrepôts de stockage	Loi sur les douanes	592
<b>a.3 Technologie IONSCAN</b>		Loi sur l'ADRC, Sec. 60	591
<b>TOTAL DES DROITS ET PRIVILÈGES</b>	<b>2 151</b>	<b>1 868</b>	<b>2 151</b>
<b>b. Services de nature réglementaire</b>			
<b>b.1 Frais de décision</b>	Frais de décision	LAF, Sec. 19	2 000
<b>b.2 Autres services de nature réglementaire</b>	Accord de fixation préalable des prix de transfert	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	1 313
	Frais d'entreposage à Queens' Frontier	Loi sur les douanes	659
<b>b.3 Programmes concernant la frontière Canada/États-Unis</b>	NEXUS	Loi sur les douanes	1 588
	Programme FAST	Loi sur les douanes	203
<b>TOTAL DES SERVICES DE NATURE RÉGLEMENTAIRE</b>	<b>5 763</b>	<b>3 208</b>	<b>4 790</b>
<b>c. Autres biens et services (services non réglementaires)</b>	<b>c.1 Administration des programmes provinciaux<sup>2</sup></b>		
	Compensation des remboursements provinciaux – Prévion globale	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	369
	Remboursement aux visiteurs du Québec	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	652
	Renouvellement de la forêt en Colombie-Britannique	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	480
	Changement du taux de l'impôt sur le revenu des particuliers en CB	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	0
	Indemnisation des accidents du travail en Nouvelle-Écosse	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	522
	Crédit d'impôt foncier de l'Ontario	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	1 803
	Crédit d'impôt sur l'énergie en Alberta	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	845
	Remise sur les frais d'énergie en CB	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	493
	Crédit d'impôt sur la prospection minière en CB	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	149
	TED provincial des sociétés	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	0
	Recouvrement de l'impôt provincial sur les ventes	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	6 271
	Programmes provinciaux de crédit d'impôt	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	1 893
<b>c.2 Frais de services spéciaux</b>	Service spécial des douanes hors site	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	1 221
	Service spécial des douanes en dehors des heures normales	Loi sur les douanes	511
<b>c.3 Autres services non réglementaires</b>	Voyages de vérification à l'étranger	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	250
	CANPASS	Loi sur les douanes	236
	Assistance technique internationale	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	600
	Projet de vérification consolidée	Loi sur l'ADRC, Sec. 60	326
<b>TOTAL DES SERVICES NON RÉGLEMENTAIRES</b>	<b>15 135</b>	<b>12 006</b>	<b>15 279</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>23 048</b>	<b>17 081</b>	<b>22 220</b>

<sup>1</sup> Selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée. Les montants selon la méthode de comptabilité d'exercice intégrale pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003 sont de 17 668 K\$ et 22 277 K\$ respectivement.

<sup>2</sup> Les Frais de crédit d'impôt provincial (y compris le Crédit d'impôt sur le Film et la TV en CB, le Crédit d'impôt sur la Recherche et développement scientifique de la CB), et les majorations et prélèvements provinciaux sur le tabac et l'alcool, selon l'Accord sur le Recouvrement de l'impôt, correspondant à des montants de 10,7 M\$ et 572 K\$ respectivement, étaient basés sur un accord fondé sur une formule de calcul et négocié par Finances Canada et ne sont pas pris en compte dans cet exercice. Seulement les programmes provinciaux de recouvrement de coûts qui ne sont pas couverts par les Accords de recouvrement de l'impôt sont inclus.

Tableau 4.1 : Revenus non-fiscaux disponibles – En vertu de la Loi sur l'ADRC

(en milliers de dollars)			
Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	
2001-2002	2002-2003	2002-2003	
2 979	992	4 600	Remboursements des dépenses de l'année antérieure <sup>1</sup>
			Ventes des produits et services
			Droits et privilèges
378	380	384	Droits d'agréments des courtiers
1 249	1 000	1 176	Droits d'entreposage des douanes
241	100	677	Autres
			Services de nature réglementaire
2 186	2 000	1 837	Droits liés aux décisions
			Programmes à la frontière Canada / États-Unis
1 133	705	1 791	Autres
			Services de nature non-réglementaire
21 519	19 088	23 555	Administration des programmes provinciaux
1 761	1 846	1 736	Droits liés aux services spéciaux
585	873	1 457	Autres
36	75	27	Autres droits et redevances
32 067	27 059	38 528	Total partiel
1 111	2 171	1 162	Moins : Montants perçus pour le compte des autres ministères
30 956	24 888	37 366	<b>Total des revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC<sup>2</sup></b>
			<sup>1</sup> Voir la note au Tableau 6
			<sup>2</sup> D'après la méthode de comptabilité de caisse. Les revenus disponibles pour l'ADRC sont enregistrés à 31 886 K\$ en vertu de la méthode de comptabilité d'exercice intégrale tel qu'indiqué à la remarque 4a) de l'État des résultats – Activités de l'Agence.



## Revenus non-fiscaux

En vertu de son mandat, l'ADRC a la responsabilité de percevoir les revenus fiscaux; ceux-ci sont décrits plus tôt dans les États financiers vérifiés – Activités administrées, de même que d'autres catégories de revenus non-fiscaux telles les intérêts, les pénalités, les amendes, les saisies, etc. L'ADRC a également la responsabilité de percevoir les revenus non-fiscaux (disponibles ou non-disponibles) tout comme les autres ministères et agences gouvernementaux. À compter de l'exercice 2002-2003, l'ADRC a adopté la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale à la fois pour les revenus fiscaux et non-fiscaux. Par conséquent, on a retraité les données pour un seul exercice (2001-2002) selon cette nouvelle méthode.

Tableau 4 : Revenus non-fiscaux provenant des Activités de l'Agence

(en milliers de dollars)			
	Revenus réels 2001-2002	Revenus prévus 2002-2003	Revenus réels 2002-2003
Revenus non-fiscaux disponibles provenant des Activités de l'Agence	62 680	63 676	64 929
Recettes à valoir sur le Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement	78 244	77 213	77 933
Administration du Régime de pensions du Canada			
Administration de l'assurance-emploi			
Total partiel	140 924	140 889	142 862
En vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC <sup>1</sup>	30 956	24 888	37 366
Total partiel	171 880	165 777	180 228
Revenus non-fiscaux non-disponibles provenant des Activités de l'Agence <sup>2</sup>	36 952	38 279	30 432
Total partiel	36 952	38 279	30 432
<b>Total</b>	<b>208 832</b>	<b>204 056</b>	<b>210 660</b>

<sup>1</sup> Les détails se retrouvent au Tableau 4.1<sup>2</sup> Les détails se retrouvent au Tableau 4.3

Tableau 3.2 : Coût des services fournis par d'autres ministères sans frais

(en milliers de dollars)					
Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Autorisations finales 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003	
Installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	214 326	220 000	241 016	241 016	241 016
Part de l'employeur des coûts des avantages sociaux et des primes d'assurances acquittée par le Secrétaire du Conseil du Trésor	112 842	161 900	187 134	187 134	187 134
Services juridiques fournis par le ministère de la Justice	57 907	57 900	69 362	69 362	69 362
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	3 270	4 000	3 300	4 089	4 089
Indemnités des accidents du travail fournies par le ministère du Développement des ressources humaines	3 032	2 811	2 900	2 940	2 940
Services liés à la paie fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) *	1 865			2 072	2 072
<b>Coût total des services fournis par d'autres ministères sans frais</b>	<b>391 377</b>	<b>465 708</b>	<b>446 000</b>	<b>506 613</b>	<b>506 613</b>

\* Ces coûts n'étaient pas inclus dans les rapports des années précédentes

Dépenses prévues par secteur d'activité à l'Agence (en milliers de dollars)					Dépenses d'activité	
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Secteurs d'activité	Dépenses réelles
2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003
1 751 826	1 855 462	1 786 082	2 125 754	2 074 575	Services fiscaux	2 074 575
1 54 152	1 78 464	1 75 147	205 231	204 654	Programmes de prestations et autres services	204 654
70 989	75 052	80 208	96 467	93 531	Appels	93 531
495 885	560 189	592 117	716 609	660 680	Services douaniers	660 680
628 602	730 116	709 863	801 568	778 911	Gestion et orientation de l'entreprise	778 911
3 101 454	3 399 283	3 343 417	3 945 629	3 812 351	Total partiel	3 812 351
Plus : Programmes de prestations et autres services (allocations pour les frais de chauffage) <sup>1</sup>						
1 459 267	42 211	20 341	20 341	12 553	Total	3 824 904
4 560 721	3 441 494	3 363 758	3 965 970	3 824 904		
<sup>1</sup> Les dépenses réelles de 12 553 K\$ sont selon la méthode de comptabilité de caisse. L'état des résultats pour les activités administrées présente un montant de (1 117 K\$), selon la base de la comptabilité d'exercice intégrale.						

Tableau 3 : Comparaison de données historiques – Dépenses prévues et dépenses réelles

Tableau 3.1 : Détails des besoins financiers par article

Dépenses réelles (en milliers de dollars)					Dépenses d'activité	
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Secteurs d'activité	Dépenses réelles
2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003	2002-2003
2 015 040	2 259 535	2 158 405	2 615 823	2 495 115	Traitement et salaires	2 495 115
414 548	390 100	431 668	501 775	501 775	Cotisations aux régimes de prestations des employés	501 775
2 429 588	2 649 635	2 590 073	3 117 598	2 996 890	Total partiel	2 996 890
174 010	184 610	175 077	198 508	194 662	Transports et communications	194 662
4 948	6 583	4 893	6 150	6 031	Information	6 031
146 830	176 198	160 409	199 642	195 773	Services professionnels et spéciaux	195 773
11 414	12 032	13 287	14 703	14 418	Locations	14 418
81 890	79 045	82 980	85 898	84 234	Achat de services de réparation et d'entretien	84 234
64 176	62 611	65 463	56 556	55 460	Services publics, fournitures et approvisionnement	55 460
1 461 632	42 923	2 339	23 005	22 559	Autres subventions et paiements	22 559
94 501	110 748	138 451	132 665	130 094	Acquisition de machines et de matériel	130 094
2 039 401	674 750	642 899	717 127	703 231	Total partiel	703 231
2 888	24 882	23 349	23 840	23 840	Capital	23 840
102 689	125 026	138 000	134 498	134 498	Acquisition de terrains, de bâtiments et d'ouvrages	134 498
118 953	108 125	110 326	115 769	109 307	Palements de transfert	109 307
221 642	233 151	248 326	250 267	243 805	Subventions (paiements législatifs)	243 805
4 693 519	3 582 418	3 504 647	4 108 832	3 967 766	Contributions	3 967 766
(132 798)	(140 924)	(140 889)	(142 862)	(142 862)	Total partiel	(142 862)
4 560 721	3 441 494	3 363 758	3 965 970	3 824 904	Dépenses brutes	3 824 904
Moins : Revenus disponibles <sup>2</sup>					Dépenses nettes	

<sup>1</sup> Les autorisations des Produits et services ont été établies selon les dépenses réelles (réparties proportionnellement).

<sup>2</sup> Inclut seulement les recettes à valoir sur le crédit, n'inclut pas les revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC.



Tableau 2 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité à l'Agence (en milliers de dollars)												
Secteurs d'activité	ÉTP	Fonction-nement	Dépenses en Capital	Subventions et contributions votées	Dépenses brutes votées	Contributions législatives	Total des dépenses brutes	Moins : Revenus disponibles <sup>2</sup>	Total des dépenses nettes			
Services fiscaux <sup>1</sup>	29 026	1 778 774	2 110 649	115 769	1 889 100	1 889 100	1 889 100	103 018	1 786 082			
	31 263	2 110 649	2 065 932	109 307	2 226 418	2 175 239	2 226 418	100 664	2 125 754			
Programmes de prestations et autres services <sup>1</sup>	1 036	57 868	91 454	57 868	138 000	138 000	138 000	380	195 488			
	1 217	91 454	83 089	91 454	134 498	134 498	134 498	380	225 572			
Appels <sup>1</sup>	1 291	88 644	102 819	88 644	102 819	88 644	102 819	8 436	80 208			
	1 379	102 819	99 883	99 883	102 819	99 883	102 819	6 352	96 467			
Services douaniers <sup>1</sup>	8 398	568 768	23 349	592 117	716 609	592 117	716 609	—	592 117			
	8 218	692 769	23 840	716 609	660 680	660 680	660 680	—	716 609			
Gestion et orientation de l'entreprise <sup>1</sup>	7 800	738 918	837 034	738 918	837 034	738 918	837 034	29 055	709 863			
	7 530	814 377	814 377	814 377	814 377	814 377	814 377	35 466	778 911			
Total de l'Agence												
Autres revenus et dépenses	Dépenses prévues	47 551	3 232 972	23 349	110 326	3 366 647	138 000	3 504 647	140 889	3 363 758		
	Autorisations finales	49 551	3 834 725	23 840	115 769	3 974 334	134 498	4 108 832	142 862	3 965 970		
Dépenses réelles	Dépenses réelles	47 479	3 700 121	23 840	109 307	3 833 268	134 498	3 967 766	142 862	3 824 904		
	Autorisations finales	47 479	3 834 725	23 840	115 769	3 974 334	134 498	4 108 832	142 862	3 965 970		
Revenus non disponibles – En vertu de la Loi sur l'ADRC <sup>3</sup>												
Revenus non fiscaux	Revenus réels	24 888	37 366	37 366	37 366	37 366	37 366	37 366	37 366			
	Autorisations finales	24 888	37 366	37 366	37 366	37 366	37 366	37 366	37 366			
Revenus disponibles provenant des Activités de l'Agence <sup>4</sup>	Revenus réels	163 328	30 432	30 432	30 432	30 432	30 432	30 432	30 432			
	Autorisations finales	163 328	30 432	30 432	30 432	30 432	30 432	30 432	30 432			
Coût des services fournis par autres ministères sans frais <sup>5</sup>												
Coût des services fournis par autres ministères sans frais <sup>5</sup>	Revenus réels	446 000	506 613	506 613	506 613	506 613	506 613	506 613	506 613			
	Autorisations finales	446 000	506 613	506 613	506 613	506 613	506 613	506 613	506 613			
Coût net du programme <sup>1</sup>												
Coût net du programme <sup>1</sup>	Autorisations finales	3 621 542	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785			
	Dépenses réelles	3 621 542	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785	4 404 785			
Les données en caractères ordinaires sont les dépenses prévues selon le rapport de 2002-2003 sur les plans et priorités; les données en caractères gras indiquent le total des autorisations à partir du Budget principal et des Budgets supplémentaires des dépenses et autres autorisations. Les données en caractères italiques indiquent les dépenses/revenus réels.												
Inclut seulement les recettes à valoir sur le crédit; n'inclut pas les revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC.												
Les détails se trouvent dans le Tableau 4.1												
Les détails des revenus réels se trouvent dans le Tableau 4.3. Le montant original des dépenses prévues de 163 328 K\$ comprend 125 049 K\$ en intérêts, pénalités pour la TPS/TVH, les douanes et l'accise, ainsi que les amendes et saisies (qui paraissent exclusivement dans les activités administratives de l'Agence); et 38 279 K\$ de revenus non-disponibles non fiscaux provenant des Activités de l'Agence.												
Les détails se trouvent dans le Tableau 3.2.												

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation			
	Dépenses prévues 2002-2003	Autorisations finales 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003
	(en milliers de dollars)		
<b>Crédit</b>			
1	2 635 462	3 144 878	3 010 274
5	23 349	23 840	23 840
10	110 326	115 769	109 307
(L)			
Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	65	67	67
(L)			
Dépenses des revenus reçus par le biais de la conduite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada <sup>1</sup>	24 888	37 366	37 366
(L)			
Contributions aux régimes de prestations des employés	431 668	501 775	501 775
(L)			
Versements des Allocations spéciales pour les enfants	138 000	134 498	134 498
(L)			
Dépenses provenant de la vente de biens excédentaires de l'État		588	588
(L)			
Montants adjugés par les tribunaux		1 275	1 275
(L)			
Remboursement de revenus de l'année précédente		5 914	5 914
<b>Total de l'Agence</b>	<b>3 363 758</b>	<b>3 965 970</b>	<b>3 824 904</b>

<sup>1</sup> Les autorisations et les dépenses réelles comprennent 2 254 K\$ de revenus disponibles payés à la province de Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale. Les autres montants payés à la province de Québec se retrouvent au Crédit 10 – Contributions. D'autres informations sont fournies au Tableau 6.

## Tableaux sur le rendement financier

### Introduction

Les tableaux qui suivent fournissent de l'information financière sur les résultats de l'Agence au cours de l'exercice 2002-2003. Elles comparent les dépenses prévues avec les autorisations totales du Parlement de même qu'avec les dépenses réelles pour l'exercice. L'information est présentée au niveau de l'Agence, du secteur d'activité et par direction générale fonctionnelle; de même que par autorisation, par article de dépenses et par type de revenu et dépense. On y trouve aussi les dépenses pour les projets d'immobilisation et les coûts des services fournis sans frais par d'autres ministères.

## Tableaux sur le rendement financier

### Tableau

Tableau 1 Sommaire des crédits approuvés ..... 2-58

Tableau 2 Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles..... 2-59

Tableau 3 Comparaison de données historiques – Dépenses prévues et dépenses réelles ..... 2-60

3.1 Détails des besoins financiers par article ..... 2-60

3.2 Coûts des services fournis par d'autres ministères sans frais..... 2-61

Tableau 4 Revenus non-fiscaux provenant des Activités de l'Agence ..... 2-62

4.1 Revenus non-fiscaux disponibles – En vertu de la Loi sur l'ADRC ..... 2-63

4.2 Revenus non-fiscaux disponibles – Initiatives de facturation externes..... 2-64

4.3 Revenus non-fiscaux non disponibles..... 2-65

Tableau 5 Paiements législatifs..... 2-65

Tableau 6 Paiements de transfert ..... 2-65

Tableau 7 Besoins en ressources par organisation (fonctionnelle) et secteur d'activité..... 2-66

Tableau 8 Projets..... 2-67

8.1 Projets – Plan d'investissement..... 2-67

8.2 Projets de capital principal ..... 2-68

8.3 Projets – Plan de gestions des biens ..... 2-69

Tableau 9 Rapprochement des dépenses rapportées dans le Rapport sur le rendement à l'État des résultats – Activités de l'Agence pour 2002-2003 ..... 2-70

9.1 Rapprochement par article ..... 2-71



Vue d'ensemble

Le montant des dépenses prévues indiqué antérieurement représente le financement original de 3 363,8 millions de dollars approuvé par le Parlement, de même que les Budgets supplémentaires des dépenses et les autres approbations du Conseil du Trésor, redressements législatifs, ou de rajustements à la fin de l'exercice de 602,1 millions de dollars approuvés durant l'exercice 2002-2003. Ceci représente une augmentation en cours d'année de 18 % par rapport au Budget principal des dépenses original.

Autorisations approuvées par le Parlement en 2002-2003		(en millions de dollars)
<b>Budget principal des dépenses</b>		
<b>Budget supplémentaire des dépenses (A) *</b>		
Mise en oeuvre de nouvelles initiatives annoncées dans les budgets du Gouvernement fédéral :		
• Rapports sur les marchés de construction fédéraux;	23,8	
• Projet d'amélioration de la réceptivité du crédit pour la TPS/TVH;	23,6	
• Système d'information financière;	4,7	
• Initiative de contrôle des produits intégrés de la criminalité;	0,3	
• Mesures fiscales affectant les particuliers;	0,8	
• Report des versements provisionnels d'impôt des sociétés par les petites entreprises;	0,5	
• Surcharge pour la sécurité des voyageurs aériens; et	4,6	
• Impôt calculé sur le revenu	24,6	
Mise en oeuvre d'initiatives de politique :		
• Révision de la Loi sur l'accise;	8,4	
• Gouvernement en direct; et	12,4	
• Réduction du financement pour la super déduction de la Recherche scientifique et développe-	(1,2)	
ment expérimental		
Responsabilités de l'Agence pour la protection de la frontière et le bien-être des résidents		
• Journée mondiale de la jeunesse 2002; et	1,0	
• Sommet du G8	0,3	
• Autres rajustements	9,1	
<b>Budget supplémentaire des dépenses (B) *</b>		
• Accès aux marchés pour les pays les moins avancés	0,8	
• Rajustement aux revenus disponibles; remboursement de la province de Québec – Ministère du		
revenu du Québec (MRQ) pour paiement en trop pour l'administration de la Taxe sur les		
produits et services	12,0	
• TPS/GC – contrats de services	2,5	
• Transferts de ressources entre salaires et fonctionnement et entretien	5,0	
• Sécurité publique et antiterrorisme	(1,8)	
<b>Rajustements techniques et de fin d'exercice</b>		
• Report de 2001-2002 à 2002-2003 *	168,9	
• Approbation de conventions collectives *	181,3	
• Crédit 5 – Allocations de maternité et indemnités de départ *	44,5	
• Régimes de prestations aux employés – Rajustement technique	70,0	
• Autres rajustements *	6,0	
<b>Total partiel pour les Budgets supplémentaires des dépenses A, B et les rajustements techniques</b>		
	<b>470,7</b>	
	<b>18,5</b>	
	<b>112,9</b>	
	<b>602,1</b>	
<b>Autorisations totales</b>	<b>3 965,9</b>	

\* Exclut les Régimes de prestations aux employés

# Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires

## Introduction

Cette section fournit des détails sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence, pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2002-2003. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le *Rapport annuel de l'ADRC* et satisfont aux exigences en matière de rapport établies pour les rapports ministériels sur le rendement. Ils sont aussi conformes aux renseignements sur l'ADRC figurant dans les Comptes publics de 2002-2003.

## Méthode d'établissement des rapports financiers

Le financement de l'ADRC est fourni par le Parlement au moyen de crédits annuels (selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée). L'ADRC rend compte de ses dépenses et de son rendement au Parlement dans le *Rapport annuel de l'ADRC* et fournit dans cette section, selon la même méthode de comptabilité, des détails sur la gestion des crédits parlementaires. Cependant, ces renseignements ne tiennent pas compte, par exemple, de certains rajustements de comptabilité d'exercice comme ceux relatifs aux services fournis par d'autres ministères, qui font partie de l'état des résultats vérifié.

En plus de respecter les exigences en matière de rapport indiquées ci-dessus, l'ADRC doit aussi préparer ses états financiers annuels conformément avec les principes de la comptabilité qui correspondent à ceux appliqués dans la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (méthode de la comptabilité d'exercice intégrale). En conséquence, l'état des résultats – Activités de l'Agence comprend des rajustements de comptabilité d'exercice, notamment pour les services fournis par d'autres ministères dont il est fait mention ci-dessus.

D'un bout à l'autre du *Rapport annuel de l'ADRC* ainsi que dans cette section, la méthode de la comptabilité de caisse modifiée est utilisée. Un rapprochement entre les dépenses indiquées dans le rapport sur le rendement et celles figurant dans l'état des résultats – Activités de l'Agence se trouve dans le Tableau 9.

## Information financière de l'ADRC

### Tableau 3 : Activités de l'Agence

Agence des douanes et du revenu du Canada		2002-2003
(en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	3 363 758	
Autorisations finales	3 965 970	
Dépenses réelles	3 824 904	

## Revenus perçus par l'Agence

Les rentrées de fonds brutes perçues par l'ADRC totalisent quelques 238,4 milliards de dollars, une augmentation de 1,9 % par rapport aux 234,0 milliards de dollars de 2001-2002, une fois qu'elles sont retraitées selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale.

		2001-2002	2002-2003
(en milliers de dollars)			
Gouvernement fédéral	1 722 055 687	1 755 565 370	
Gouvernements provinciaux et territoriaux et Premières nations	38 698 137	37 236 490	
Régime de pensions du Canada	22 990 195	25 203 787	
Total	233 744 019	238 005 647	





**Information financière supplémentaire  
non vérifiée**

# Discussion et analyse de la gestion – Revenus administrés

## Introduction

Les états financiers – activités administrées, tiennent compte du total des actifs et des passifs, des revenus fiscaux et non fiscaux, des charges et des flux de trésorerie administrés par l'ADRC pour le compte du gouvernement du Canada, des revenus fiscaux sont reconnus selon la méthode de comptabilité d'exercice et sont nettes des déductions applicables et des crédits alloués conformément aux diverses lois. L'année précédente, qui était auparavant reportée selon la méthode de comptabilité de caisse, a été rajustée pour tenir compte des effets de la comptabilité d'exercice.

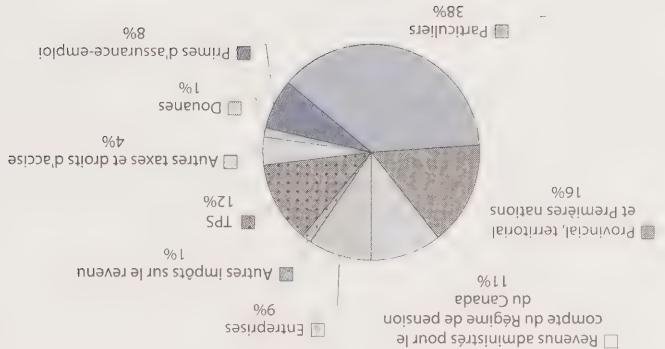
## Analyse des revenus administrés pour le compte du gouvernement fédéral

Les revenus fédéraux relatifs à l'impôt sur le revenu étaient inférieurs de 135 millions de dollars en 2002-2003 par rapport en 2001-2002. Les revenus de l'impôt sur le revenu des particuliers ont augmenté de 1,5 milliards de dollars, tandis que les revenus de l'impôt sur le revenu des entreprises ont diminué de 2 milliards de dollars. D'autres revenus relatifs à l'impôt sur le revenu ont augmenté de 365 millions de dollars. L'augmentation relative à l'impôt sur le revenu des particuliers est en grande partie conforme à l'augmentation de 3,3 % en revenu personnel et rajusté aux fins des répercussions des mesures de réduction de l'impôt présentées au budget de février 2000 et de la *Mise à jour de l'état économique et du budget* d'octobre 2000. La baisse des revenus de l'impôt sur le revenu des entreprises s'explique en raison des répercussions des pertes reportées de 2001 et des réductions au taux de l'impôt sur le revenu des entreprises.

Il y a eu une augmentation de 4,1 milliards de dollars pour les autres taxes et droits. Les revenus relatifs à la TPS ont augmenté de 2,8 milliards de dollars, ce qui est principalement le résultat d'une forte croissance de la demande du consommateur, particulièrement pour les produits durables et les nouveaux logements. Les droits d'importation des douanes ont augmenté de 147 millions de dollars, ce qui tient compte d'une forte augmentation au niveau des importations assujetties aux tarifs. Le restant des taxes et des droits d'accise était de 1,1 milliard de dollars plus élevé, ce qui est attribuable à l'introduction au 1<sup>er</sup> avril 2002 des frais de sécurité des voyageurs aériens et aux augmentations de la taxe d'accise sur le tabac.

Les primes d'assurance-emploi ont augmenté de 244 millions de dollars en raison de l'augmentation du nombre de personnes employées et payant des primes, augmentation compensée passablement par la réduction des primes.

Tableau 2 : Revenus 2002-2003



# Rapport de gestion – Activités de l'Agence

## Introduction

Cette section des états financiers fournit des renseignements additionnels non vérifiés sur les activités de l'Agence, telles que présentées dans l'état des résultats – Activités de l'Agence. Cette information est sous la comptabilité d'exercice intégrale.

## Gestion de l'Agence

La majeure partie de l'écart entre les dépenses des deux exercices provient des nouvelles autorisations reçues par l'Agence en 2002-2003, telles que les nouvelles initiatives annoncées dans les budgets du gouvernement fédéral, ou celles reliées aux efforts soutenus pour générer des revenus décrites dans l'examen des ressources et de la gestion.

## Coût net des opérations (selon les états financiers)

Les dépenses totales de l'Agence en 2002-2003 ont augmenté de 467 millions de dollars ou de 13 % par rapport à 2001-2002. Les coûts de l'Agence, tels que détaillés dans ses états financiers annuels, sont composés d'environ 79 % de coûts relatifs au personnel (salaires, autres avantages et indemnités) et d'environ 21 % pour d'autres coûts. La plupart de ces coûts sont liés aux coûts relatifs au personnel (p. ex., déplacements pour les vérificateurs, ordinateurs, locaux, remplacement de mobilier, etc.); les coûts relatifs au personnel sont donc le principal inducteur de coûts pour l'Agence, comme l'illustre la figure ci-dessous :

Tableau 1 : Coût net des opérations



## Coûts relatifs au personnel (salaires, autres avantages et indemnités)

Les coûts relatifs au personnel de l'Agence (salaires, autres avantages et indemnités) ont augmenté d'environ 13 % ou de 379 millions de dollars par rapport à 2001-2002. De ce montant, 77 millions proviennent d'une augmentation de 3,8 % dans l'utilisation des équivalents temps plein; 123 millions viennent des taux salariaux plus élevés résultant surtout des conventions collectives, des augmentations liées à la croissance de l'économie, et du mouvement des employés dans les échelles salariales, etc. Le solde de 179 millions de l'augmentation de 379 millions de dollars vient des autres avantages et indemnités, et va de pair avec les augmentations de salaires décrites ci-dessus. Par exemple, les régimes d'avantages sociaux des employés ont augmenté de 112 millions (y compris 56 millions provenant d'une sous-estimation du montant réel par le Secrétaire du Conseil du Trésor en 2001-2002); 29 millions pour les indemnités de cessation d'emploi; 20 millions pour les autres avantages et indemnités comme les vacances, les prestations de maternité et les primes au rendement; et 18 millions pour l'assurance santé.

## Autres coûts

Les autres coûts ont augmenté de 11 % ou d'environ 88 millions de dollars. La majorité de ces dépenses viennent appuyer les augmentations salariales notées ci-dessus. Les principales composantes de cette augmentation se rattachent aux locaux (18 millions de dollars), aux transports et communications (12 millions de dollars), aux services professionnels et spéciaux (20 millions de dollars), paiements de transfert (1 million de dollars), à l'achat de services de réparation et d'entretien (5 millions de dollars), à l'achat de matériel (8 millions de dollars), à l'amortissement des immobilisations (6 millions de dollars), à la location de matériel et autres (2 millions de dollars) et à la perte sur aliénations d'actifs (15 millions de dollars); et à une diminution des revenus non fiscaux de 8 millions de dollars; pour 95 millions de dollars. Ces dernières ont été compensées par des diminutions de fournitures et approvisionnements (6 millions de dollars); et des autres services et charges (un total de 1,6 million de dollars, incluant les autres services, 822 milles de dollars; la publicité, 327 milles de dollars; les services publics, 51 milles de dollars; et d'autres charges, 376 milles de dollars).





# Rapport de gestion supportant les états financiers vérifiés

# 14. Opérations internes conclues avec le gouvernement fédéral

Le ministère des Finances verse, pour des revenus comme les impôts et les taxes des provinces, des territoires et des Premières nations, des paiements aux provinces, aux territoires et à d'autres organisations pour lesquelles l'Agence administre la perception des revenus. Les cotisations au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi, après déduction des paiements en trop remboursés par l'Agence et du recouvrement de prestations de sécurité de la vieillesse, sont déposées au Trésor par l'Agence et sont ensuite créditées au compte de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), qui administre ces programmes par l'entremise du compte d'assurance-emploi et du compte du Régime de pensions du Canada.

L'Agence verse au Trésor toutes les sommes perçues pour l'impôt provincial, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-emploi; par conséquent, ces états financiers ne comprennent pas les soldes des comptes interministériels connexes.

Les cotisations d'assurance-emploi administrées au nom du gouvernement fédéral comprennent la quote-part de l'employeur payée par le gouvernement fédéral. La TPS déclarée à l'Agence comprend la TPS payée par le gouvernement fédéral à ses fournisseurs. La TPS perçue par d'autres ministères est déposée au Trésor et déclarée à l'Agence et est donc comprise dans les revenus de TPS. Les droits de douane à l'importation administrés pour le compte du gouvernement fédéral comprennent les droits versés par ce gouvernement. Voici les montants en question :

	2003	2002
Quote-part de l'employeur au titre des cotisations d'AE payée par le gouvernement fédéral	373 000	362 000
TPS payée par le gouvernement fédéral à ses fournisseurs	1 150 678	1 277 837
TPS cotisée sur les revenus d'autres ministères fédéraux	70 941	41 780
Droits de douane à l'importation payés par les ministères fédéraux	57 658	35 085
	(en milliers de dollars)	



**11. Intérêts et pénalités**

L'Agence peut, dans certains cas, par exemple lorsqu'elle accuse des retards dans le traitement des opérations, en cas de difficultés financières des contribuables ou dans d'autres circonstances exceptionnelles, renoncer aux intérêts et aux pénalités réclamés ou qui seraient normalement réclamés. En vertu des différentes lois fiscales, les intérêts et les pénalités peuvent être annulés même s'ils ont déjà été réclamés des contribuables. Il est possible de prévoir une dispense en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* s'ils n'ont pas encore été réclamés des contribuables. Voici le montant des intérêts et des pénalités auxquels l'Agence a renoncé en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés :

Intérêts et pénalités bruts gagnés		Intérêts et pénalités nets gagnés	
Moins les intérêts et pénalités annulés en vertu des pouvoirs conférés par la :		Moins les intérêts et pénalités pour lesquels une dispense a été accordée en vertu des pouvoirs conférés par la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	
Loi de l'impôt sur le revenu		Loi sur la taxe d'accise	
Loi sur les douanes		Loi sur les douanes	
(70 770)		(17 619)	
(84 577)		(16 111)	
(1 772)		(1 772)	
(89 610)		(102 460)	
(230 901)		(185 459)	
3 092 320		3 001 425	
(en milliers de dollars)			
2003	2002	2003	2002

## 12. Autres revenus administrés pour les gouvernements provinciaux et territoriaux et les Premières nations

Le tableau ci-après renferme des détails sur les autres revenus administrés pour les gouvernements provinciaux et territoriaux et les Premières nations et présentés dans l'état des revenus administrés :

Total			
Taxes de vente des Premières nations		Taxes de vente sur le tabac et l'alcool	
Indemnisation des travailleurs accidentés de la Nouvelle-Écosse			
3 749		40 680	
(en milliers de dollars)		178 859	
2 612		38 721	
2003	2002	2003	2002

## 13. Revenus nets administrés au nom du Régime de pensions du Canada

Le tableau ci-après renferme des détails sur les revenus administrés pour le Régime de pensions du Canada et présentés dans l'état des revenus administrés :

Revenus nets du RPC			
Cotisations au RPC		Provision pour mauvaises créances	
Intérêts et pénalités			
25 166 344		100 975	
(en milliers de dollars)		22 935 376	
25 203 787		(42 520)	
2003	2002	2003	2002

Revenu net de TPS	
TPS nette des CTI et des remboursements	29 480 931
Crédits de taxes trimestriels de TPS	(3 081 696)
	26 570 080
(en milliers de dollars)	
2003	2002

Le tableau ci-dessous renferme des détails sur le revenu au titre de la taxe sur les produits et services (TPS) administré pour le gouvernement fédéral et présenté dans l'état des revenus administrés :

10. Revenu de TPS administré pour le gouvernement fédéral

Les passifs éventuels comprennent les impôts qui ont déjà fait l'objet de cotisations, mais pour lesquels il y a opposition ou appel devant la Cour canadienne de l'impôt, la Cour fédérale du Canada ou la Cour suprême du Canada. Au 31 mars 2003, le montant contesté au niveau de l'Agence s'élevait à 7 641 millions de dollars (7 859 millions pour 2002) et un montant de 1 419 millions de dollars faisait l'objet d'appels devant les tribunaux (1 422 millions pour 2002). Le cas échéant, l'Agence a comptabilisé une provision afin de tenir compte des montants estimatifs faisant l'objet d'oppositions ou d'appels qui pourraient être perdus et qu'il est possible d'estimer avec suffisamment de certitude (aucun montant pour 2003 et 366 millions de dollars pour 2002).

9. Passifs éventuels

Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers à la fin de l'exercice	
Montant net des fonds déposés au Trésor du gouvernement du Canada	15 446 545
Total des charges administrées	15 058 154
Taxes de vente provinciales sur le tabac et l'alcool	(229 852 741)
Nouvelle-Écosse	(7 551 186)
Revenus administrés au titre de l'indemnisation des accidentés du travail de la	(40 680)
Moins les revenus provinciaux versés directement aux provinces :	(172 649)
Total des revenus nets administrés	238 005 647
Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers au début de l'exercice	19 586 227
(en milliers de dollars)	
2003	2002

Le montant net déposé au Trésor du gouvernement du Canada comprend tous les montants perçus par l'Agence et déposés pendant l'exercice au Trésor au nom du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, des territoires et d'autres organisations. Le montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers est constitué de l'écart entre les actifs administrés (impôts non encore perçus et/ou déposés au Trésor) et les autres passifs administrés que l'Agence doit payer à même le Trésor. L'évolution du montant net dû au Trésor pendant l'exercice est présentée ci-après :

8. Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers

**6. Montants à payer aux provinces**

Seuls les montants relevant de la compétence administrative de l'Agence et à verser directement par cette dernière aux provinces sont comptabilisés dans ces états financiers; ces comptes ont essentiellement trait au gouvernement du Québec. Les montants à verser aux provinces, aux territoires et aux autres organismes et qui sont réglés par d'autres ministères, par exemple le ministère des Finances pour les impôts des provinces, des territoires et des Premières nations, ne sont pas comptabilisés dans ces états financiers, puisqu'ils ne relèvent pas de la compétence de l'Agence.

## 7. Comptes de dépôts

L'Agence reçoit des dépôts remboursables pour assurer le respect de divers règlements. Les dépôts en main au 31 mars s'établissent comme suit :

	2003	2002
(en milliers de dollars)		
<b>Dépôts de garantie</b>		
Solde au début de l'exercice	19 475	16 414
Plus : recettes	15 518	6 529
Moins : débours	(2 474)	(3 468)
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>32 519</b>	<b>19 475</b>
<b>Dépôts temporaires reçus des importateurs</b>		
Solde au début de l'exercice	305	556
Opérations nettes durant l'exercice	393	(251)
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>698</b>	<b>305</b>
<b>Total des comptes de dépôts</b>	<b>33 217</b>	<b>19 780</b>
Moins : titres détenus en fiducie	(5 084)	(3 064)
<b>Comptes de dépôts nets</b>	<b>28 133</b>	<b>16 716</b>

Le compte de dépôts de garantie a été établi afin de comptabiliser les sommes en espèces et les garanties exigées pour acquitter les droits de douanes et les taxes d'accise prévus sur les biens importés ainsi que les taxes de vente et d'accise à payer par les détenteurs de licence en vertu de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur la taxe d'accise*.

Le compte des dépôts temporaires reçus des importateurs a été établi afin de comptabiliser les dépôts de garantie provisoires reçus des importateurs pour assurer la conformité aux divers règlements des douanes et de l'accise en ce qui concerne l'entrée temporaire de marchandises au pays.

Les titres détenus en fiducie par l'Agence sont des espèces et des obligations du gouvernement du Canada.



<b>Total</b>	
Impôt sur le revenu des particuliers	18 754 192
Impôt sur le revenu des sociétés	8 258 328
TPS	6 419 717
Droits et taxes d'accise et droits de douane	73 529
<b>33 570 536</b>	<b>34 415 111</b>
(en milliers de dollars)	
<b>2003</b>	<b>2002</b>

Les montants à payer aux contribuables s'établissent comme suit :

#### 5. Sommes à payer aux contribuables

<b>Total</b>	
Impôts à recevoir	24 280 264
Particuliers	(3 311 053)
Employeurs	(644 610)
Sociétés	(1 073 723)
Non-résidents	824 562
TPS à recevoir	9 570 803
Droits et taxes d'accise à recevoir	523 016
Droits de douane à recevoir	126 104
<b>50 771 199</b>	<b>(7 174 162)</b>
<b>43 597 037</b>	<b>45 604 906</b>
(en milliers de dollars)	
<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Provision pour créances douteuses</b>	<b>Net</b>
<b>Brut</b>	<b>Net</b>

Pour les besoins de la présente note, les montants à recevoir d'impôt sur le revenu comprennent les montants du Régime de pensions du Canada, de l'assurance-emploi, ainsi que des intérêts et des pénalités connexes. L'Agence a créé la provision pour créances douteuses suivante liée aux montants à recevoir :

#### 4. Montants à recevoir

<b>Charges nettes administrées redressées pour 2001-2002</b>	
Charges administrées pour 2001-2002 (montant comptabilisé à l'origine)	10 008 277
Plus : recouvrements auprès des provinces et des territoires	791 224
<b>10 799 501</b>	
Diminution en raison de la nouvelle présentation des crédits de TPS en réduction des revenus administrés	(2 963 732)
Diminution en raison de la nouvelle présentation des charges d'intérêts liés à la TPS et à la taxe d'accise en réduction des revenus administrés, plutôt qu'à titre de charges administrées	(53 801)
Diminution en raison de la nouvelle présentation des recouvrements des prestations d'AE en réduction des charges administrées, plutôt qu'à titre de revenus administrés	(36 584)
Diminution en raison de l'adoption de la comptabilité d'exercice	(155 328)
<b>7 590 056</b>	
(en milliers de dollars)	

### 3. Modifications de conventions comptables

Selon l'alinéa 88(2a) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les états financiers de l'Agence doivent être établis en conformité avec des principes comptables correspondant à ceux utilisés pour l'établissement des états du gouvernement du Canada. Dans son budget de 2003-2004, le gouvernement fédéral a annoncé que, pour ses états financiers de 2002-2003, il remplacera sa méthode de comptabilité d'exercice modifiée par la méthode de comptabilité d'exercice intégrale.

En outre, au cours des exercices antérieurs, les états financiers portant sur les activités administratives par l'Agence consistaient en un état des résultats et des notes complémentaires seulement. Les états financiers des activités administratives par l'Agence comprennent désormais l'état des actifs et des passifs administratifs, l'état des revenus administratifs, l'état des flux de trésorerie administratifs et les notes aux états financiers.

Les revenus fiscaux sont désormais comptabilisés au cours de l'exercice financier dans lequel on réalise les revenus ou les opérations donnant lieu aux impôts, plutôt qu'au moment où on perçoit les fonds. Les montants des impôts à recevoir des contribuables et à payer à ces derniers sont désormais comptabilisés respectivement dans les actifs et les passifs, dans l'état des actifs et des passifs administratifs.

De plus, au cours des exercices précédents, l'Agence a comptabilisé des revenus fiscaux, nets des transferts aux provinces et aux autres ministères fédéraux. Cette année, l'Agence a modifié sa présentation afin de comptabiliser les revenus administratifs pour les provinces et les autres ministères fédéraux dans l'état des revenus administratifs.

L'Agence a reclassé le crédit de TPS pour le porter en réduction des revenus fiscaux administratifs, plutôt qu'à titre de dépenses administratives. La TPS versée par le gouvernement fédéral à ses fournisseurs est désormais comprise dans les revenus administratifs au nom du gouvernement du Canada. Auparavant, celle-ci n'était pas comptabilisée dans ces états financiers.

En outre, les revenus et les charges d'intérêts sont désormais comptabilisés distinctement dans l'état des revenus administratifs. Auparavant, seuls les intérêts et les pénalités relatifs à la TPS et à l'accise étaient comptabilisés distinctement; les autres revenus d'intérêts et de pénalités étaient auparavant compris dans le volet des revenus fiscaux fédéraux correspondants. L'impôt fédéral sur le revenu des fiduciaires a été reclassé dans les revenus au titre de l'impôt sur le revenu des particuliers, plutôt que dans les revenus des non-résidents et autres. Le recouvrement des prestations d'AE a été reclassé dans les recouvrements administratifs plutôt que dans les revenus administratifs.

Les modifications de conventions comptables ont été appliquées rétroactivement comme suit :

Revenus fédéraux administratifs pour 2001-2002 (montant comptabilisé à l'origine)	
Plus : transferts aux provinces et aux autres ministères fédéraux	1 585 554 906
	82 013 974
	<hr/>
Diminution en raison de la nouvelle présentation des crédits de TPS, portés en déduction des revenus administratifs, plutôt qu'à titre de charges administratives	(2 963 732)
Augmentation en raison de la comptabilisation de la TPS versée par les ministères fédéraux	1 277 837
Diminution en raison de la nouvelle présentation des charges d'intérêts liées à la TPS et à la taxe d'accise en réduction des revenus administratifs, plutôt qu'à titre de charges administratives	(53 801)
Diminution en raison de la nouvelle présentation des recouvrements des prestations d'AE en réduction des charges administratives plutôt qu'à titre de revenus administratifs	(36 584)
Diminution en raison de l'adoption de la comptabilité d'exercice	(5 048 581)
	<hr/>
<b>Revenus nets administratifs redressés pour 2001-2002</b>	<b>233 744 019</b>

(en milliers de dollars)

#### f) Montants à payer aux contribuables

Les montants à payer aux contribuables représentent les impôts, les taxes et les intérêts cotisés, ou estimés par l'Agence, mais non versés au 31 mars. Une part importante des montants à payer s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice écoulé, mais dont le paiement n'est pas exigible avant l'exercice financier suivant. Elle comprend notamment les remboursements découlant des cotisations effectuées après le 31 mars et l'estimation des remboursements des impôts sur le revenu des particuliers et des sociétés non encore cotisés.

#### g) Passifs éventuels

Les passifs éventuels sont des obligations possibles qui découlent, par exemple, d'impôts déjà cotisés et comptabilisés dans les revenus et qui peuvent devenir des obligations réelles, selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou de ne pas se produire, et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif. Si la probabilité de l'événement ne peut être déterminée ou qu'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est indiquée dans les notes afférentes aux états financiers.

#### h) Incertitude relative à la mesure

La préparation des états financiers oblige la direction à faire des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les revenus et les charges comptabilisés dans les états financiers. On a recours à des estimations pour comptabiliser les revenus fiscaux et les comptes débiteurs et créditeurs connexes. Les résultats réels pourraient différer des montants estimés. L'effet sur les états financiers des changements apportés aux estimations et aux hypothèses pour les exercices ultérieurs pourrait être important. Au moment de la préparation de ces états financiers, la direction considèrerait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables.



iv) Définition du terme « cotisation » :  
 La cotisation (ou la nouvelle cotisation) d'impôt ou de taxe désigne l'ensemble des décisions prises et mesures entreprises par la ministre du Revenu national et les agents de l'ADRC en vertu des lois ou des articles de lois fédérales, provinciales et territoriales administrées par l'Agence pour établir le montant de l'impôt à payer par les contribuables. Dans le cadre de la vérification des déclarations des contribuables, l'Agence utilise les dispositions applicables des différentes lois fiscales qu'elle administre, ainsi que d'autres critères élaborés à l'interne et visant à respecter essentiellement les dispositions des lois fiscales.

v) Intégralité des revenus fiscaux :  
 Le régime fiscal canadien est un système d'autocotisation pour lequel les contribuables doivent connaître les lois fiscales et s'y conformer. Ceci a une incidence sur l'intégralité des revenus fiscaux lorsque les contribuables ne se conforment pas aux lois, par exemple, lorsqu'ils ne déclarent pas la totalité de leurs revenus. L'Agence a institué des systèmes et des contrôles visant à détecter et à redresser les situations où les contribuables ne se conforment pas aux diverses lois qu'elle administre, dont la vérification des documents des contribuables lorsque l'Agence le juge nécessaire. Ces procédures ne sont pas conçues de manière à trouver toutes les sources de revenus non déclarés ou d'autres cas d'observation des lois fiscales. L'Agence n'estime pas les impôts et taxes non déclarés. Toutefois, ceux-ci sont inclus dans les revenus une fois qu'ils sont cotisés.

**b) Charges**

i) Charges d'intérêts :  
 L'Agence engage des charges d'intérêts lorsqu'il y a un retard dans le versement des remboursements, en particulier dans le cas des dossiers d'impôt des sociétés pour lesquels il y a eu appel et que la décision prise est en faveur du contribuable. Le remboursement comprend les intérêts courus à compter de la date de paiement des montants d'impôt contestés. Les intérêts courus sont constatés au moment où le passif lié au dossier d'impôt est comptabilisé. Il est impossible, pour l'Agence, d'estimer ces montants à l'avance.

ii) Charges administratives :  
 Les charges relatives aux crédits d'impôts pour enfants, aux allocations spéciales pour enfants, à l'allocation pour frais de chauffage et aux charges administratives pour les provinces et les territoires sont comptabilisées dans l'exercice auquel elles se rapportent.

iii) Recouvrements administratifs :

Les recouvrements au titre des paiements de la sécurité de la vieillesse et des prestations d'assurance-emploi sont constatés lorsqu'ils sont cotisés, y compris une estimation des montants non cotisés. Seuls les recouvrements cotisés dans le cadre du régime fiscal des particuliers sont comptabilisés par l'Agence. Les recouvrements établis par d'autres ministères fédéraux ne sont pas comptabilisés dans ces états financiers.

**c) Encaisse**

L'encaisse comprend les montants reçus dans les bureaux de l'ADRC ou par des agents de l'ADRC au 31 mars, mais non encore déposés au crédit du Trésor du gouvernement du Canada.

**d) Montants à recevoir**

Les montants à recevoir représentent les revenus fiscaux et les autres revenus cotisés ou estimés par l'Agence, mais non encore perçus. Une part importante du solde des montants à recevoir s'explique par la comptabilisation des montants se rapportant à l'exercice en cours, mais dont le paiement n'est pas exigible avant l'exercice suivant. Ils comprennent, par exemple, les déclarations de TPS pour le mois de mars, le versement des retenues à la source pour le mois de mars et les paiements finaux de l'impôt des particuliers qui sont tous exigibles en avril.

**e) Provision pour créances douteuses**

La provision pour créances douteuses représente la meilleure estimation de la direction de la possibilité de recouvrer les montants cotisés, mais non encore versés. La provision pour créances douteuses comprend deux éléments. Un taux général de provision est calculé après l'examen périodique d'un échantillon de comptes débiteurs dont le solde est inférieur à 10 millions de dollars. Un taux de provision particulier est calculé après l'examen annuel de tous les comptes de plus de 10 millions de dollars. On ajoute à la provision pour créances douteuses une provision annuelle pour les créances irrécouvrables et on en soustrait les montants radiés en cours d'exercice parce qu'ils sont irrécouvrables. La provision pour créances irrécouvrables est présentée dans l'état des revenus administrés parce qu'elle est associée à l'administration des revenus fiscaux et non fiscaux et qu'elle n'est liée à aucune charge de programme. Elle est passée entièrement contre les revenus administrés pour le gouvernement fédéral parce que ce dernier assume tous les risques liés au recouvrement, conformément aux accords de perception fiscale conclus avec les provinces et les territoires.

2. Résumé des principales conventions comptables

Aux fins des rapports financiers, les activités de l'Agence ont été réparties entre deux jeux d'états financiers, qui portent sur les activités administrées et les activités de l'Agence. Les états financiers – Activités administrées comprennent les revenus et les charges contrôlés par une personne morale autre que l'Agence, comme le gouvernement fédéral, une province ou un territoire ou tout autre groupe ou organisation, et administrés par l'Agence en leur nom. Les états financiers – Activités de l'Agence incluent les revenus et les charges de fonctionnement contrôlés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. La séparation des activités de l'Agence et des activités administrées a pour but de faciliter, entre autres, l'évaluation du rendement de l'Agence sur le plan administratif dans l'exécution de son mandat.

Aux termes de l'alinéa 88(2) a) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les états financiers de l'Agence ont été préparés en conformité avec des principes comptables conformes à ceux qui sont appliqués dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Le but de ces états financiers est de présenter les revenus et les charges fiscaux ainsi que les actifs et les passifs que l'Agence administre au nom du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et d'autres organisations gouvernementales. Les principales conventions comptables sont les suivantes :

a) **Constatation des revenus**

Les revenus sont constatés dans l'exercice où a lieu l'événement qui les génère. Pour chacune des sources de revenus, les conventions particulières suivantes s'appliquent :

- i) Impôt sur le revenu, cotisations au Régime de pensions du Canada et cotisations d'assurance-emploi :  
Pour l'impôt sur le revenu, l'objectif est de constater le revenu au moment où le contribuable gagne le revenu productif d'impôt. Ceci est effectué en déterminant le revenu gagné après déductions et crédits autorisés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, y compris l'impôt remboursable de l'exercice courant. Pour les contributions au Régime de pensions du Canada (RPC), l'objectif est de constater le revenu au moment où l'employé ou le travailleur autonome gagne le revenu ouvrant droit à pension. Pour les cotisations d'assurance-emploi (AE), l'objectif est de constater le revenu au moment où l'employé réalise les gains assurables.
- Les revenus de l'exercice sont calculés d'après les montants faisant l'objet d'un avis de cotisation ou d'un nouvel avis de cotisation à la date de la préparation des états financiers et les montants estimatifs pour l'impôt sur le revenu, les cotisations au RPC et les cotisations d'AE qui n'ont pas encore fait l'objet d'un avis de cotisation ou d'un nouvel avis de cotisation. Ces montants estimatifs sont établis à partir des montants reçus à la date de la préparation des états financiers qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars qui n'ont pas fait l'objet d'un avis de cotisation ou d'un nouvel avis de cotisation. Le montant réel pourrait être différent de ces montants estimatifs de façon significative. L'écart sera compensé dans l'exercice au cours duquel la cotisation sera établie. Aucun autre ajustement pour des nouvelles cotisations n'est effectué. Les nouvelles cotisations comprennent les changements apportés aux revenus nets déjà cotisés à la demande des contribuables, par exemple pour demander un report rétrospectif d'une perte, ou sont amorcées par l'Agence en raison de l'application des procédures de conformité des déclarations, par exemple dans le cadre des vérifications auprès des contribuables.
- ii) TPS, TVH, accise et douanes :  
Ces revenus sont fondés sur les taxes et les droits cotisés et estimés à la date de la préparation des états financiers qui se rapportent à l'exercice terminé le 31 mars.
- iii) Constatation des autres revenus :  
Les autres revenus sont comptabilisés dans l'exercice auquel ils se rapportent. Les revenus d'intérêts et de pénalités sont comptabilisés comme revenus administrés pour le gouvernement fédéral selon les conditions des accords de perception fiscale avec les provinces et les territoires. Les intérêts et les pénalités sont comptabilisés après déduction des sommes auxquelles l'Agence renonce en vertu des différentes lois fiscales et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Notes aux états financiers – Activités administrées

### 1. Autorisation et objectif

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (« l'Agence ») a été créée le 1<sup>er</sup> novembre 1999 en vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* pour soutenir l'évolution de l'administration fiscale et des services douaniers au Canada.

L'Agence est un établissement public figurant à l'Annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Revenu national. Les charges de l'Agence sont financées à même les crédits parlementaires du gouvernement du Canada.

Le mandat de l'Agence est de fournir appui, conseils et services, notamment :

a) appuyer l'administration ainsi que l'application des lois et règlements relatifs aux programmes;

b) mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité ou

l'administration d'une taxe, d'un impôt ou d'un programme;

c) mettre en oeuvre toute entente ou tout accord conclu entre elle et un ministère ou organisme fédéral portant sur l'exercice d'une activité ou l'administration d'un programme;

d) mettre en oeuvre toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et des gouvernements autochtones portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

Dans l'exécution de son mandat, l'Agence :

- perçoit des revenus et administre des lois fiscales et autres pour le compte du gouvernement fédéral, de certaines provinces et territoires et d'autres instances, y compris les Premières nations;
- offre des services douaniers et applique les lois régissant le commerce et les déplacements internationaux;
- exécute certains programmes de prestations sociales et de soutien financier des gouvernements fédéral et provinciaux prévus par le régime fiscal pour la population canadienne.

L'Agence administre, pour le compte d'autres entités, les impôts et les taxes de vente, les cotisations au Régime de pensions du

Canada (RPC), les cotisations d'assurance-emploi (AE) et les montants perçus pour d'autres groupes ou organisations. Elle est

chargée de l'application et de l'exécution des lois suivantes et d'autres lois en vertu desquelles la ministre du Revenu national joue

un rôle autorisé : la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants*, la *Loi sur les douanes*, la *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien*, la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la

*Loi sur le ministère du Revenu national*, le *Tarif des douanes*, la *Loi sur la taxe d'accise* (y compris la TPS/TVH) et d'autres lois.

La ministre du Revenu national est responsable de l'Agence et demeure responsable devant le Parlement de l'administration et de

l'exécution des lois régissant les divers programmes fiscaux.

Au Québec, le ministère du Revenu du Québec (MRQ) intervient au nom de l'Agence. Les revenus de TPS perçus dans cette

province sont donc inclus dans les états financiers. L'Agence supervise les transferts de fonds du MRQ, comptabilise les revenus de la TPS pour le gouvernement fédéral et autorise les remboursements de TPS et transfère les fonds nécessaires du Trésor au MRQ en

vue de l'émission des remboursements de TPS.



# État des flux de trésorerie administrés

pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Total des revenus nets administrés	238 005 647	233 744 019
Moins les revenus provinciaux payés directement aux provinces :		
Revenus administrés au titre de l'indemnisation des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse	(172 649)	(178 859)
Taxes de vente provinciales sur le tabac et l'alcool	(40 680)	(38 721)
Moins le total des charges nettes administrées	(7 551 186)	(7 590 056)
Variation des actifs et des passifs administrés :		
(Augmentation) diminution de l'encaisse	(1 652 012)	97 759
Diminution des montants à recevoir des contribuables (après déduction de la provision pour créances douteuses)	2 007 869	3 020 552
Augmentation (diminution) des montants à payer aux contribuables	(844 575)	1 385 764
Augmentation des montants à payer aux provinces	88 910	21 378
Augmentation des comptes de dépôts	11 417	2 620
<b>Montant net des fonds déposés au Trésor du gouvernement du Canada</b>	<b>229 852 741</b>	<b>230 464 456</b>
Composé des sommes suivantes :		
Dépôts en espèces au Trésor	305 495 615	300 548 232
Remboursements/paiements effectués à même le Trésor	(75 642 874)	(70 083 776)
<b>Montant net des fonds déposés au Trésor du gouvernement du Canada</b>	<b>229 852 741</b>	<b>230 464 456</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

# État des charges administrées pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

2003	2002	(Redressés-note 3)
<b>Charges administrées au nom du gouvernement fédéral</b>		
Prestations fiscales pour enfants	7 822 688	7 470 625
Allocations spéciales pour enfants	134 498	125 009
Allocation pour frais de chauffage	(1 117)	15 211
<b>Recouvrements administrés au nom du gouvernement fédéral</b>		
Prestations de la sécurité de la vieillesse	(641 631)	(724 371)
Prestations d'assurance-emploi	(101 747)	(81 491)
<b>Charges nettes administrées au nom du gouvernement fédéral</b>		
	<b>7 212 691</b>	<b>6 804 983</b>
<b>Charges administrées au nom des gouvernements provinciaux et territoriaux</b>		
Programmes de prestations familiales	302 055	336 508
Crédits sur la taxe de ventes	37 659	32 961
Remboursements de taxes sur l'énergie	(1 219)	415 604
<b>Charges nettes administrées au nom des provinces et des territoires</b>		
	<b>338 495</b>	<b>785 073</b>
<b>Total des charges nettes administrées</b>		
	<b>7 551 186</b>	<b>7 590 056</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

# État des revenus administrés

pour l'exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

2003	2002	(Redressés-note 3)
<b>Gouvernement fédéral</b>		
Impôt sur le revenu	89 605 675	88 085 587
Particuliers et fiduciaires	22 221 626	24 241 682
Sociétés	3 291 113	2 925 666
Non-résidents	115 118 414	115 252 935
Autres taxes et droits	29 399 235	26 570 080
Taxe sur les produits et services (TPS) (note 10)	4 992 264	4 848 158
Taxes sur l'énergie	4 474 920	3 952 638
Autres droits et taxes d'accise	3 221 185	3 074 401
Droits de douane à l'importation	421 006	-
Droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	42 508 610	38 445 277
Total des revenus fiscaux	157 627 024	153 698 212
Cotisations d'assurance-emploi	18 243 025	17 999 408
Intérêts et pénalités (note 11)	2 771 809	3 001 425
<b>Revenus bruts administrés au nom du gouvernement du Canada</b>	<b>178 641 858</b>	<b>174 699 045</b>
Provision pour créances irrécouvrables	(2 090 638)	(1 773 004)
Charges d'intérêts	(985 850)	(870 354)
<b>Revenus nets administrés au nom du gouvernement du Canada</b>	<b>175 565 370</b>	<b>172 055 687</b>
<b>Gouvernements provinciaux et territoriaux et Premières nations</b>		
Impôt sur le revenu	32 994 104	33 684 916
Particuliers et fiduciaires	1 833 294	2 669 141
Sociétés	34 827 398	36 354 057
Taxe de vente harmonisée (TVH)	2 192 014	2 123 888
Autres revenus (note 12)	217 078	220 192
<b>Revenus administrés au nom des gouvernements provinciaux et territoriaux et des Premières nations</b>	<b>37 236 490</b>	<b>38 698 137</b>
<b>Revenus nets administrés au nom du Régime de pensions du Canada (note 13)</b>	<b>25 203 787</b>	<b>22 990 195</b>
<b>Total des revenus nets administrés</b>	<b>238 005 647</b>	<b>233 744 019</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.



# État des actifs et des passifs administrés

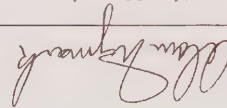
au 31 mars  
(en milliers de dollars)

ACTIFS ADMINISTRÉS		2003	2002
Encaisse		5 609 498	3 957 486
Montants à recevoir des contribuables (après déduction de la provision pour créances douteuses de 7 174 162 \$ en 2003 et 6 762 046 \$ en 2002) (note 4)		43 597 037	45 604 906
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>49 206 535</b>	<b>49 562 392</b>
PASSIFS ADMINISTRÉS			
Montants à payer aux contribuables (note 5)		33 570 536	34 415 111
Montants à payer aux provinces (note 6)		161 321	72 411
Comptes de dépôts (note 7)		28 133	16 716
Montant net dû au Trésor au nom du gouvernement du Canada et de tiers (note 8)		15 446 545	15 058 154
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>49 206 535</b>	<b>49 562 392</b>
Passifs éventuels : note 9			
Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.			

Approuvé par :

Le commissaire,

Alan Nymark



Le président du Conseil de direction,

Michael L. Turcotte







Vérificatrice générale du Canada  
Auditor General of Canada

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Conseil de direction de l'Agence des douanes et du revenu du Canada  
et à la ministre du Revenu national

J'ai vérifié l'état des actifs et des passifs administrés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au 31 mars 2003 et les états des revenus administrés, des charges administrées et des flux de trésorerie administrés de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des actifs et des passifs administrés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au 31 mars 2003 ainsi que des résultats des activités et des flux de trésorerie administrés pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables énoncées à la note 2 aux états financiers.

La vérificatrice générale du Canada

*Sheila Fraser*

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada  
le 29 septembre 2003





## États financiers – Activités administrées

		2003	2002
Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique		352 748	264 098
Indemnités de cessation d'emploi		60 163	34 230
		412 911	298 328
		(en milliers de dollars)	

et indemnités, sont les suivantes :

Les charges pour avantages sociaux futurs de l'Agence, qui sont incluses dans l'état de la situation financière sous autres avantages

#### 16. Avantages sociaux futurs

En vertu de l'alinéa 60 (1) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la partie non utilisée à la fin d'un exercice des crédits affectés par le Parlement à l'usage de l'Agence est annulée à la fin de l'exercice suivant.

#### 15. Crédits disponibles pour l'exercice ultérieur

		2003	2002
Contributions à la province de Québec pour les frais de l'administration commune des taxes de vente fédérale et provinciale		108 826	108 126
Contribution versée à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP » auprès des consommateurs		481	—
		109 307	108 126
		(en milliers de dollars)	

Le tableau suivant contient les chiffres sur les paiements de transfert figurant à l'état des résultats :

#### 14. Paiements de transfert

		2004	2005	2006	2007	exercices ultérieurs	Total
Contrats de location-acquisition (note 12)		3 231	2 594	480	0	0	6 305
Contrats de location-exploitation		2 440	838	668	467	225	4 638
Total		5 671	3 432	1 148	467	225	10 943
		(en milliers de dollars)					

De par leur nature, les activités de l'Agence peuvent donner lieu à des marchés et obligations importants en vertu desquels l'Agence s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années, lors de la prestation de services ou de la fourniture de biens. Voici les principaux engagements pour lesquels une estimation raisonnable peut être faite :

#### 13. Engagements



**10. Opérations entre apparentés**

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses affaires et aux conditions commerciales normales s'appliquant aux particuliers et entreprises. Pour concorder avec les principes comptables du gouvernement du Canada, les opérations faites avec les sociétés d'État et autres entreprises commerciales du gouvernement, qui sont indépendantes de ce dernier pour le financement de leurs activités, ne sont pas considérées comme opérations entre apparentés.

a) Services fournis gratuitement par d'autres ministères

Au cours de l'exercice, l'Agence a reçu gratuitement, d'autres ministères et organismes, des locaux et des services professionnels. Elle a également reçu d'autres ministères, gratuitement, des contributions d'employeur au régime d'assurance-maladie et des indemnités pour accidents du travail. Les services importants qui ont été fournis gratuitement à l'Agence figurent comme suit dans l'état des résultats :

	2003	2002
Locaux	241 016	222 495
Contributions de l'employeur au régime d'assurance-maladie	187 134	169 465
Services juridiques	69 362	65 072
Services de vérification	4 089	4 000
Indemnités pour accidents du travail	2 940	2 811
Services de la paye	2 072	1 865
	<b>506 613</b>	<b>465 708</b>

b) Les soldes des comptes créditeurs et débiteurs à la fin de l'exercice entre apparentés :

Débiteurs – autres ministères et organismes	18 925	16 185
Créditeurs – autres ministères et organismes	87 244	37 126

## 11. Passifs éventuels

Dans le cadre de ses activités, l'Agence est la partie défenderesse dans certaines causes en litige et a un passif éventuel pour des sites contaminés. On estime qu'au 31 mars 2003, le montant du passif éventuel émanant de réclamations et de sites contaminés s'élève à 6 millions de dollars (5 millions au 31 mars 2002). Un passif éventuel sera comptabilisé en tant que passif réel, avec une imputation correspondante aux charges, lorsqu'il devient probable qu'un paiement sera effectué et que le montant de ce paiement peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et fiable.

## 12. Obligations au titre de contrats de location-acquisition

L'Agence a mis sous contrats de location-acquisition du matériel informatique dont la valeur s'élève à 12 214 000 \$ au 31 mars 2003 et dont l'amortissement cumulé s'élève à 6 424 000 \$ (9 813 000 \$ et 3 292 000 \$ respectivement au 31 mars 2002) (note 8). Les obligations pour les exercices à venir incluent :

	2003	2002
Année 1	3 231	2 974
Année 2	2 594	2 290
Année 3	480	1 749
Année 4	0	369
Année 5	0	0
Total des versements minimaux de location-acquisition	6 305	7 382
Moins : intérêts théoriques (2,86 % – 6,17 %)	337	578
<b>Solde des obligations au titre de contrats de location-acquisition</b>	<b>5 968</b>	<b>6 804</b>

(en milliers de dollars)

7. Passif net

Le passif net représente l'écart entre les passifs qui sont en relation avec les activités de l'Agence et ses actifs. Au 31 mars 2003, le passif net était de 222 065 000 \$ (640 754 000 \$ en actif moins 862 819 000 \$ en passif) et de 246 204 000 \$ au 31 mars 2002 (612 930 000 \$ en actif moins 859 134 000 \$ en passif). Le passif inclut un montant de 590 478 000 \$ (2002 - 516 008 000 \$) qui représente des opérations pour lesquelles l'Agence a rendu des services et dont elle n'a pas reçu le financement. La variation nette dans les besoins de financement futurs est de l'ordre de 74 470 000 \$. Le montant de besoins de financement futurs se compose principalement des passifs reliés aux indemnités de cessation d'emploi, de congés annuels et de congés compensatoires. Cette somme sera financée par les crédits dans les exercices futurs, à mesure que la somme sera versée.

8. Immobilisations

Le tableau suivant contient les chiffres sur les immobilisations figurant à l'état de la situation financière :

Catégorie de biens (en milliers de dollars)					
Terrains, bâtiments (possédés et en construction), routes, égouts, ouvrages et infrastructures	Matériel, outillage et ameublement	Véhicules et autres moyens de transport	Logiciels (commerciaux, développés et/ ou en développement à l'interne)	Matériel informatique incluant contrats de location- acquisition (note 12)	Total
Ouverture (1 <sup>er</sup> avril 2002)	Coût 127 345	29 666	15 534	66 245	117 629
Amortissement cumulé	(25 592)	(17 369)	(8 187)	(14)	(71 849)
Valeur comptable	101 753	12 297	7 347	66 231	45 780
Opérations de l'exercice	Ajouts 19 869	19 725	3 762	75 647	20 901
Aliénations et radiations	0	(9)	(85)	(15 753)	(83)
Amortissement	(3 036)	(2 443)	(2 185)	(2 281)	(17 474)
Clôture (31 mars 2003)	Coût 147 214	49 362	17 390	126 106	143 430
Amortissement cumulé	(28 628)	(19 792)	(8 551)	(2 262)	(94 306)
Valeur comptable	118 586	29 570	8 839	123 844	49 124

Certains montants du tableau ci-dessus sont présentés au net.

9. Conseil de direction

Conformément à la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, un Conseil de direction est chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence et de la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés. Les charges de l'exercice reliées aux activités du Conseil de direction s'élèvent à 937 000 \$ (2002 - 920 000 \$) et sont présentées à l'état des résultats. Ce montant comprend les paiements au Conseil de direction, les charges liées au personnel du secrétariat, les charges de déplacements et les autres charges.

Les revenus et les charges correspondant aux débiteurs sont reflétés dans l'état des résultats.

<b>2003</b>		<b>2002</b>	
		(Redressés-note 3)	
		(en milliers de dollars)	
Débiteurs – ministères et organismes du gouvernement	18 925	16 185	
Débiteurs – tiers	1 254	1 131	
Avances aux employés	2 218	2 015	
Trop payé – salaires	3 228	3 181	
Autres	34	37	
	25 659	22 549	
Moins : provision pour créances douteuses	(162)	(140)	
	<b>25 497</b>	<b>22 409</b>	

Le tableau suivant contient les chiffres sur les débiteurs figurant à l'état de la situation financière :

## 6. Débiteurs

<sup>1</sup> En raison d'un changement rétroactif de réglementation, une partie des revenus de 2001-2002 provenant des droits d'agrément des boutiques hors taxes a été remboursée en 2002-2003.

2003		2002	
		(Redressés-note 3)	
		(en milliers de dollars)	
<b>Revenus non fiscaux affectés au Crédit 1 – ADRC (dépendances de fonctionnement)</b>			
Frais de perception des cotisations de l'assurance-emploi (de DRHC)	77 933	78 244	
Frais de perception des contributions au Régime de pensions du Canada (de DRHC)	64 929	62 680	
	142 862	140 924	
<b>Revenus non fiscaux réutilisables</b>			
Frais d'administration – provinces et territoires	21 304	20 634	
Frais de services	3 416	3 434	
Droits relatifs aux décisions anticipées	1 667	2 086	
Frais pour accès accéléré aux frontières	1 588	–	
Autres revenus réutilisables	3 911	1 965	
	31 886	28 119	
<b>Autres revenus non fiscaux</b>			
Recouvrement des coûts des régimes de prestation aux employés imputés aux activités de perception (de DRHC)	24 057	25 513	
Boutiques hors taxes <sup>1</sup>	(3,830)	5,531	
Location et utilisation de biens publics	637	645	
Autres revenus non fiscaux	996	3 667	
	21 860	35 356	
	196 608	204 399	
<b>TOTAL DES REVENUS NON FISCAUX</b>			

## 5. Revenus non fiscaux



b) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada et les crédits parlementaires utilisés :

#### 4. Crédits parlementaires

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement par le biais de crédits parlementaires. Les éléments constatés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, l'exercice courant ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats d'exploitation nets de l'Agence, pour l'exercice, diffèrent selon qu'ils sont présentés sur la base du financement par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les tableaux qui suivent présentent le rapprochement des écarts :

a) Rapprochement des résultats d'exploitation nets et des crédits parlementaires utilisés :

	2003	2002
Résultats d'exploitation nets	4 094 081	3 627 468
Charges n'exigeant pas l'utilisation de crédits de l'exercice en cours :		
Amortissement des immobilisations	(27 419)	(20 880)
Ajustement aux charges des exercices précédents	9 722	4 572
Stocks de fournitures	(3 172)	(2 165)
Perte sur aliénation ou radiation d'immobilisations	(15 888)	(905)
Services fournis sans frais par d'autres ministères (note 10)	(506 613)	(465 708)
Autres	(128)	(134)
Variation nette des besoins de financement futurs :		
Indemnités de cessation d'emploi	(60 163)	(34 230)
Indemnités de congés annuels et de congés compensatoires	(14 041)	(17 989)
Autres	(266)	(7)
Acquisitions d'actifs financées au moyen de crédits de l'exercice en cours :		
Immobilisations	140 740	119 536
Charges payées d'avance	1 340	1 222
Revenus non fiscaux qui ne peuvent pas être affectés aux crédits parlementaires (note 5) :		
Revenus non fiscaux réutilisables	31 886	28 119
Autres revenus non fiscaux	21 860	35 356
Ajustement aux revenus des exercices précédents	5 914	3
Total des crédits parlementaires utilisés	3 677 853	3 274 258

(en milliers de dollars)

Incidences cumulatives des modifications de conventions comptables  
(en milliers de dollars)

Tableau 1

2002	Après redressements	2002	Tel que déclarés	Redressements	Après redressements
<b>CHARGES</b>					
Personnel					
Salaires					
Autres bénéfices et primes					
2 008 680	2 839 470	2 038 584	2 873 838	(29 904)	2 839 470
830 790		835 254		(4 464)	
Locaux					
222 495		222 495		0	
181 126		183 538		(2 412)	
179 885		202 846		(22 961)	
108 126		108 126		0	
78 314		82 104		(3 790)	
73 697		112 465		(38 768)	
63 642		61 583		2 059	
40 582		41 164		(582)	
20 880		—		20 880	
905		—		905	
11 864		12 032		(168)	
6 378		6 473		(95)	
—		21 546		(21 546)	
561		568		(7)	
3 942		2 466		1 476	
3 831 867		3 931 244		(99 377)	
204 399		208 971		(4 572)	
<b>RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS</b>					
<b>RECETTES NON FISCALES</b> <sup>2</sup>					
<b>Total des charges</b> <sup>1</sup>					

<sup>1</sup> Ce changement est principalement le résultat de la note 3 c) (Immobilisations) et de la note 3 f) (Services fournis sans frais).

<sup>2</sup> Veuillez vous référer à la note 3 d) (Ajustements aux charges des exercices précédents) pour une explication de ce changement.



**h) Créances irrécouvrables**

Dans les exercices précédents, l'Agence a inscrit les comptes débiteurs dans une note à l'état des résultats et enregistrerait les revenus non fiscaux selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Cependant, une provision pour créances irrécouvrables n'a pas été inscrite comme dépense de fonctionnement. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable pour inscrire les comptes débiteurs à leur valeur de réalisation nette et imputer le coût des sommes irrécouvrables. L'effet net de cette modification est de reconnaître l'actif et la provision au 1<sup>er</sup> avril 2001, de diminuer l'actif net au 31 mars 2002 et par conséquent d'augmenter les autres charges, le total des charges ainsi que les résultats d'exploitation nets de 134 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

**i) Avances de salaire**

Dans les exercices précédents, l'Agence a inscrit les avances de salaires comme dépense de fonctionnement. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable afin de reconnaître les avances de salaire comme comptes débiteurs dans les exercices appropriés. L'effet net de cette modification est de reconnaître l'actif au 1<sup>er</sup> avril 2001, de le diminuer au 31 mars 2002 et par conséquent d'augmenter les charges relatives aux salaires, le total des charges ainsi que les résultats d'exploitation nets de 45 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

**j) Nettoyages environnementaux**

Dans les exercices précédents, l'Agence n'inscrivait aucun passif pour le coût des nettoyages environnementaux futurs. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable pour reconnaître ce passif dans les exercices appropriés. L'effet net de cette modification est de reconnaître le passif au 1<sup>er</sup> avril 2001, de l'augmenter au 31 mars 2002 et par conséquent de diminuer diverses charges, le total des charges et les résultats d'exploitation nets de 38 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

**k) Données comparatives**

Certaines données comparatives ont été reclassées afin de se conformer à la présentation utilisée dans l'exercice en cours.

### 3. Modifications de conventions comptables

Aux termes de l'alinéa 88 (2) a) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les états financiers de l'Agence doivent être préparés en conformité avec les principes comptables compatibles avec ceux qui sont utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Dans son budget 2003-2004, le gouvernement fédéral a annoncé que, pour ses états financiers de 2002-2003, il modifierait sa méthode de comptabilité de la méthode actuelle d'exercice modifiée à celle d'exercice intégrale. À l'exception des logiciels et des améliorations locales tel que décrit à la note 3 (c) ci-dessous, les modifications de conventions comptables ont été appliquées rétroactivement. Le tableau 1 démontre les incidences cumulatives de ces changements pour l'exercice terminé le 31 mars 2002 et sont les suivants :

#### a) Présentation des états financiers

Auparavant, les états financiers de l'Agence consistaient en un état des résultats et en des notes à l'état des résultats. Les états financiers de l'Agence, pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, comprennent un état de la situation financière, un état des résultats, un état du passif net, un état des flux de trésorerie et les notes aux états financiers.

#### b) Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada

L'Agence présente maintenant dans l'état du passif net et l'état des flux de trésorerie l'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada. Le total de l'encaisse nette reçue du gouvernement était de 3 099 807 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

#### c) Immobilisations

Dans les exercices précédents, les achats d'immobilisations étaient imputés aux dépenses de l'exercice au cours duquel ces achats avaient lieu. Relativement à ces dépenses, l'Agence a changé de convention comptable pour l'exercice terminé le 31 mars 2002. Les immobilisations sont maintenant capitalisées comme actifs non financiers de l'Agence et sont amorties sur leur durée de vie utile tel qu'indiqué à la note 2 e). La capitalisation des logiciels et des améliorations locales est faite de façon prospective à compter du 1<sup>er</sup> avril 2001. Les acquisitions nettes d'immobilisations de l'exercice terminé le 31 mars 2002, d'un montant de 118 634 000 \$, et qui auraient auparavant été passées en charges, sont maintenant capitalisées. Une charge d'amortissement de 20 880 000 \$ pour l'exercice a été portée à l'état des résultats. L'effet net de ces modifications est de diminuer diverses charges, le total des charges et les résultats d'exploitation nets de 97 754 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

#### d) Ajustements aux charges des exercices précédents

Dans les exercices précédents, l'Agence rapportait les ajustements aux dépenses des exercices précédents (remboursements des dépenses des exercices précédents et redressement des créditeurs) comme un élément de recettes non fiscales. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable pour inscrire ces éléments à titres d'ajustement aux charges appropriées. L'effet net de cette modification est de diminuer les revenus non fiscaux, diverses charges ainsi que le total des charges de 4 572 000 \$. Il n'y a aucune répercussion sur les résultats d'exploitation nets pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

#### e) Stocks de fournitures

Dans les exercices précédents, l'Agence a imputé aux dépenses de l'exercice au cours duquel l'achat a eu lieu les stocks de fournitures. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable pour inscrire les fournitures, les publications et les uniformes des douaniers à titre d'actifs non financiers, au plus bas du coût (déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré) ou de la valeur de réalisation nette et pour passer en charges le coût des articles utilisés. L'effet net de cette modification est de reconnaître l'actif au 1<sup>er</sup> avril 2001, de le réduire au 31 mars 2002 et par conséquent d'augmenter les charges en matériel et en fournitures, le total des charges ainsi que les résultats d'exploitation nets de 2 165 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

#### f) Services fournis sans frais

Dans les exercices précédents, l'Agence n'imputait pas aux dépenses les services de la paye à titre de service fourni sans frais. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable pour passer en charges le coût de ce service. L'effet net de cette modification est d'augmenter les services professionnels et spéciaux, le total des charges et les résultats d'exploitation nets de 1 865 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

#### g) Charges payées d'avance

Dans les exercices précédents, l'Agence enregistrait les charges payées d'avance dans l'exercice au cours duquel avaient lieu les achats. L'Agence a changé, avec effet rétroactif, de convention comptable pour inscrire ces éléments à titre d'actifs non financiers, au coût, au moment de l'acquisition et pour passer en charges le coût des éléments utilisés. L'effet net de cette modification est de reconnaître l'actif au 1<sup>er</sup> avril 2001, de l'augmenter au 31 mars 2002 et par conséquent de diminuer diverses charges, le total des charges et les résultats d'exploitation nets de 1 222 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

**f) Services fournis sans frais par d'autres ministères**

Les charges comprennent les valeurs estimatives des services reçus gratuitement d'autres ministères. Ces services sont les suivants :

- locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- cotisations de l'employeur au régime d'assurance-maladie versées par le Conseil du Trésor;
- indemnités pour accidents du travail versées par Développement des ressources humaines Canada;
- services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général du Canada;
- services juridiques fournis par Justice Canada;
- services de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

**g) Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada**

L'Agence utilise le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds sont faites à même le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement correspond à l'écart entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations interministérielles.

**h) Somme à recevoir du Trésor**

La somme à recevoir du Trésor représente le montant en espèces que l'Agence des douanes et du revenu du Canada est autorisée à retirer à même le Trésor sans crédit parlementaire afin d'acquitter ses passifs. Ces montants ont été imputés aux crédits parlementaires de l'exercice en cours ou des exercices antérieurs mais seront payés dans le futur. Ils comprennent des éléments comme les salaires à payer aux employés, les créditeurs et autres passifs.

**i) Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique**

La plupart des employés de l'Agence participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les employés et l'Agence contribuent au coût du régime. Les cotisations de l'Agence sont imputées comme charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence découlant du régime de retraite. En vertu des dispositions en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

**j) Indemnités de cessation d'emploi, de congés annuels et compensatoires accumulés**

Les indemnités de départ, de congés annuels et compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives. Le passif au titre des indemnités de départ est estimé en utilisant les caractéristiques et hypothèses démographiques de la population du gouvernement du Canada. En ce qui concerne les indemnités de congés annuels et compensatoires, le passif est calculé aux niveaux de rémunération en vigueur à la fin de l'exercice, pour tous les crédits de congés annuels et compensatoires non utilisés accumulés par les employés. Le passif au titre des indemnités de départ et de congés annuels payables à la cessation d'emploi est une obligation de l'Agence qui est normalement financée par les crédits des exercices futurs.

**k) Avantages sociaux futurs**

L'Agence participe au régime d'avantages d'employés (santé et dentaire) qui est parrainé par le gouvernement fédéral. En tant que participant du régime, les contributions de l'Agence sont enregistrées au coût et sont incluses dans les charges en personnel dans l'exercice où elles sont engagées et représentent l'obligation totale de l'Agence au titre de ce régime. En vertu des dispositions en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations au titre de l'insuffisance de tout passif relié à ce régime.

**l) Incertitude relative à la mesure**

L'établissement de ces états financiers conformément aux principes comptables compatibles avec ceux qui sont utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs et des passifs à la date des états financiers ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des charges de l'exercice à l'étude. Les indemnités de cessation d'emploi, les éventualités et la durée de vie utile des immobilisations sont les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites. Les résultats réels pourraient différer des estimations actuelles. Ces estimations sont revues régulièrement et lorsqu'il devient nécessaire de les redresser, les redressements sont inscrits dans les résultats d'exploitation nets de l'exercice au cours duquel ils deviennent connus.



2. Sommaire des principales conventions comptables

Aux fins des rapports financiers, les activités de l'Agence ont été réparties en deux jeux d'états financiers : les activités de l'Agence et les activités administratives. Les états financiers de l'Agence comprennent les revenus et les charges d'exploitation contrôlés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. Les états financiers – Activités administratives comprennent les revenus et les charges contrôlés par des tiers, tels le gouvernement fédéral, une province, un territoire ou tout autre groupe ou organisation, mais qui sont administrés par l'Agence en leur nom. La séparation des activités de l'Agence et des activités administratives a pour but de faciliter, entre autres choses, l'évaluation du rendement de l'Agence sur le plan administratif dans l'exécution de son mandat.

Aux termes de l'alinéa 88 (2) a) de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les états financiers – Activités de l'Agence ont été préparés en conformité avec des principes comptables compatibles avec ceux utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada. Le but de ces états financiers est de présenter les revenus non fiscaux et les charges de même que les actifs et les passifs contrôlés par l'Agence et qui servent à la gestion de l'organisation. Voici un sommaire des principales conventions comptables :

a) Crédits parlementaires

L'Agence est financée par le biais de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. Les crédits consentis à l'Agence ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec des principes comptables compatibles avec ceux utilisés dans l'établissement des états financiers du gouvernement du Canada, étant donné que les crédits sont fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes consignés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux pourvus par les crédits parlementaires. La note 4 a) présente un rapprochement entre les deux types de rapports financiers.

b) Constatation des charges

Toutes les charges sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

c) Constatation des revenus

Tous les revenus non fiscaux sont enregistrés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les revenus non fiscaux présentés à l'état ne comprennent pas les revenus administratifs qui sont perçus aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur les douanes*, de la *Loi sur l'accise*, de la *Loi sur la taxe d'accise* et d'autres lois similaires.

d) Stocks de fournitures

Les stocks de fournitures sont constitués de formulaires, de publications et d'uniformes. Ces actifs sont inscrits au plus bas du coût (déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré) ou de la valeur de réalisation nette. Le coût des fournitures renouvelables est imputé aux résultats dans l'exercice au cours duquel les articles en cause sont utilisés.

e) Immobilisations

L'Agence comptabilise les charges octroyant un bénéfice pluriannuel comme des immobilisations (incluant les améliorations locatives) dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$. Les éléments semblables en dessous de 10 000 \$ sont présentés comme achats de matériel à l'état des résultats. Les logiciels et améliorations locatives ont été inscrits de façon prospective à compter du 1<sup>er</sup> avril 2001. Les immobilisations n'incluent pas les biens incorporels, les œuvres d'art, les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, ni les collections des musées. Les immobilisations sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée de vie utile estimative, comme suit :

Actif	Durée de vie utile
Infrastructure douanières (routes, égouts et ouvrages)	40 ans
Bâtiments	30 ans
Matériel, outillage et ameublement	10 ans
Logiciels développés à l'interne	7 ans
Véhicules et autres moyens de transport	5 ans
Matériel lié aux technologies de l'information	5 ans
Logiciels commerciaux	3 ans
Contrats de location-acquisition et améliorations locatives	Durée des baux

Les immobilisations en cours de construction/développement ne sont pas amorties jusqu'au moment où elles sont achevées et mises en service.

## Notes complémentaires aux états financiers – Activités de l'Agence

### 1. Autorisation et objectif

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (appelée ici « l'Agence ») a été créée le 1<sup>er</sup> novembre 1999 en vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* pour soutenir l'évolution de l'administration fiscale et des services douaniers au Canada.

L'Agence est un établissement public figurant à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Revenu national. Les dépenses de l'Agence sont financées à même les crédits parlementaires du gouvernement du Canada.

La mission de l'Agence est de fournir appui, conseils et services, notamment :

- a) appuyer l'administration ainsi que l'application des lois et règlements relatifs aux programmes;
- b) mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité, l'administration d'une taxe ou d'un impôt ou l'application d'un programme;
- c) mettre en oeuvre toute entente ou tout accord conclu entre elle et un ministère ou organisme fédéral portant sur l'exercice d'une activité ou l'application d'un programme;
- d) mettre en oeuvre toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et des gouvernements autochtones portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

Dans l'exécution de sa mission, l'Agence :

- perçoit des recettes et administre des lois fiscales pour le compte du gouvernement fédéral, de certaines provinces et territoires et d'autres instances, y compris les Premières nations;
- offre des services douaniers et applique les lois régissant le commerce et les déplacements internationaux;
- exécute certains programmes de prestations sociales et de soutien financier prévus par le régime fiscal pour la population canadienne.

L'Agence administre, pour le compte d'autres entités, les impôts et les taxes de vente, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC), les cotisations de l'assurance-emploi (AE) et les montants perçus pour d'autres groupes ou organisations. L'Agence est chargée de l'application et de l'exécution des lois suivantes et d'autres lois en vertu desquelles le ministre du Revenu national joue un rôle autorisé : la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants*, la *Loi sur les douanes*, le *Tarif des douanes*, la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur la taxe d'accise* (y compris la taxe sur les produits et services (TPS)/la taxe de vente harmonisée (TVH)), la *Loi de l'impôt sur le revenu* et autres.

Le ministre du Revenu national est responsable de l'Agence et demeure responsable devant le Parlement de l'administration et de l'exécution des lois régissant les divers programmes fiscaux et douaniers.

# État des flux de trésorerie – Activités de l'Agence

pour l'exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

	2003	2002
<b>Activités d'exploitation</b>		
Résultats d'exploitation nets	4 094 081	3 627 468
<b>Ajustements des éléments hors caisse</b>		
<b>État des résultats</b>		
Amortissement des immobilisations (note 8)	(27 419)	(20 880)
Perte nette sur l'aliénation et la radiation d'immobilisations	(15 567)	(817)
Services fournis sans frais par d'autres ministères (note 10)	(506 613)	(465 708)
<b>État de la situation financière</b>		
Variation des actifs financiers autres que somme à recevoir du Trésor	3 094	(5 507)
Variation des actifs non financiers autres que immobilisations	(1 787)	(944)
Variation du passif autre que obligations au titre de contrats location-acquisition	(4 521)	(153 253)
<b>Fonds affectés aux activités d'exploitation</b>	3 541 268	2 980 359
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations	1 339 904	1 19 524
Variation des obligations au titre de contrats de location-acquisition	836	12
Produit de l'aliénation d'immobilisations	(363)	(88)
<b>Fonds affectés aux activités d'investissement</b>	140 377	119 448
<b>Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada</b>	<b>3 681 645</b>	<b>3 099 807</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.



# État du passif net – Activités de l'Agence

pour l'exercice terminé le 31 mars  
(en milliers de dollars)

2003	2002
Passif net au début de l'exercice	(246 204)
Résultats d'exploitation nets	(4 094 081)
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	3 681 645
Services fournis sans frais par d'autres ministères (note 10)	506 613
Variation de la somme à recevoir du Trésor (note 2)	(70 038)
<b>Passif net à la fin de l'exercice (note 7)</b>	<b>(222 065)</b>
	<b>(246 204)</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

## Etat des résultats – Activités de l'Agence

pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2003	2002
<b>CHARGES</b>		
Personnel		
Salaires	2 208 492	2 008 680
Autres avantages et indemnités	1 009 550	830 790
Locaux	241 016	222 495
Services professionnels et spéciaux	199 596	179 885
Transports et communications	192 857	181 126
Palements de transfert (note 14)	109 307	108 126
Services de réparation et d'entretien	83 339	78 314
Achats de matériel	81 696	73 697
Fournitures et approvisionnements	57 453	63 642
Autres services	39 760	40 582
Amortissement des immobilisations (note 8)	27 419	20 880
Perte sur aliénations d'actifs	15 888	905
Location de matériel et autres	14 189	11 864
Services de réclame, d'imprimerie et services connexes	6 051	6 378
Services publics	510	561
Autres charges	3 566	3 942
<b>Total des charges</b>	<b>4 290 689</b>	<b>3 831 867</b>
<b>REVENUS NON FISCAUX</b> (note 5)	<b>196 608</b>	<b>204 399</b>
<b>RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS</b>	<b>4 094 081</b>	<b>3 627 468</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

# État de la situation financière – Activités de l'Agence

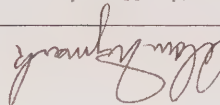
au 31 mars  
(en milliers de dollars)

ACTIF			
Actif financier			
Encaisse	309		
Somme à recevoir du Trésor (note 2)	266 225		
Débiteurs (note 6)	25 497		
	292 037		
Actif non financier			
Charges payées d'avance	7 832		
Stocks de fournitures	9 537		
Immobilisations (note 8)	329 963		
	348 717		
	253 949		
	640 754		612 930
TOTAL			
PASSIF			
Salaires et avantages sociaux à payer aux employés	56 497		
Créditeurs et charges à payer	209 371		
Congés annuels et congés compensatoires	148 030		
Obligations au titre de contrats de location-acquisition (note 12)	5 968		
Indemnités de cessation d'emploi	441 915		
Autres passifs	1 038		
	862 819		
	859 134		
	(222 065)		
	640 754		612 930
			(246 204)
			612 930
TOTAL			

Passifs éventuels (note 11) et engagements (note 13)  
Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

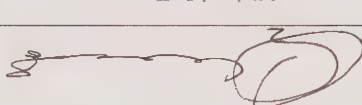
Approuvé par :

Alan Nymark



Le commissaire,

Michael L. Turcotte



Le président du Conseil de direction,







Vérificatrice générale du Canada  
Auditor General of Canada

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Conseil de direction de l'Agence des douanes et du revenu du Canada  
et à la ministre du Revenu national

J'ai vérifié l'état de la situation financière (activités de l'Agence) de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au 31 mars 2003 et les états des résultats, du passif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectivités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière des activités de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au 31 mars 2003 ainsi que des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables énoncées à la note 2 aux états financiers.

La vérificatrice générale du Canada

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada  
le 25 juillet 2003





# États financiers – Activités de l'Agence



# Énoncé de responsabilité de la direction

Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence des douanes et du revenu du Canada conformément aux principes comptables compatibles avec ceux qui régissent la préparation des états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 des états financiers.

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des données présentées dans les états financiers incombe à la direction de l'Agence. Dans un souci d'objectivité et d'impartialité, ces états financiers ont été approuvés par le Comité de la vérification et des ressources de l'Agence au nom du Conseil de direction. Le Comité de la vérification et des ressources est indépendant de la direction et tient des réunions à intervalles régulières avec cette dernière de même qu'avec les vérificateurs internes et la vérificatrice générale du Canada. Les vérificateurs ont libre accès au Comité de la vérification et des ressources.

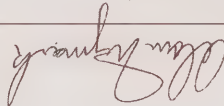
Certains renseignements présentés dans les états financiers, comme les comptes de régularisation, les services fournis sans frais par d'autres ministères et la provision pour créances douteuses, sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative des postes en question. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. Les renseignements financiers soumis aux Comptes publics du Canada et inclus dans le rapport annuel de l'Agence concordent avec les états financiers ci-joints.

L'Agence exploite des systèmes de gestion financière et de contrôle interne en tenant dûment compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations respectent les autorisations du Parlement et des autres parties telles que les provinces et les territoires, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, et qu'elles sont enregistrées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des actifs. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

La vérificatrice générale du Canada effectue une vérification indépendante et exprime des opinions sur les états financiers ci-joints.

Approuvé par :

Le commissaire,



Alan Nymark

L'administrateur supérieur des affaires financières  
et sous-commissaire, Finances et administration,



Stephen Rigby

Ottawa, Ontario  
le 29 septembre 2003





**États financiers vérifiés**





Cette partie du Rapport annuel au Parlement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) contient des états financiers vérifiés concernant les opérations de l'ADRC et les activités qu'elle administre, ainsi que des renseignements financiers supplémentaires non vérifiés relatifs aux crédits parlementaires.

Les états financiers vérifiés relatifs aux opérations et aux activités de l'ADRC présentent des renseignements financiers conformés aux principes comptables du gouvernement du Canada. En 2002-2003, le gouvernement du Canada a modifié sa politique comptable en adoptant la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations, tel qu'annoncé dans le budget fédéral de 2003-2004. Les modifications en vertu de la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations sont indiquées dans les notes des états financiers.

Aux fins de rapports financiers, les activités de l'ADRC ont été divisées en deux jeux d'états financiers – Activités de l'Agence et Activités administratives. Les états des Activités de l'Agence comprennent les recettes et les dépenses de fonctionnement contrôlées et utilisées par l'ADRC pour la gestion de l'organisation. Les états des Activités administratives fournissent des renseignements sur les recettes et les dépenses que l'ADRC gère pour le compte du gouvernement fédéral, des provinces, des territoires, des Premières nations ou d'autres groupes ou organismes. Le vérificateur général du Canada émet des opinions sur ces deux jeux d'états financiers. En plus des états financiers vérifiés, ce document contient des rapports de gestion sur les opérations de l'ADRC et les activités qu'elle administre.

Les renseignements financiers supplémentaires non vérifiés qui se rapportent au rendement de la gestion des ressources de l'Agence, en vue de rendre compte au Parlement de l'utilisation de ses crédits annuels, sont préparés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée qui est différente de la méthode utilisée pour les états financiers. Cette méthode de comptabilité, fondée sur les crédits, ne comprend pas, par exemple, d'amortissements ou certains rajustements de comptabilité d'exercice pour les services rendus par d'autres ministères, qui font partie de l'état des résultats vérifiés. Voir note 4 de la page 2-25 et Tableau 9 de la page 2-70 pour les rapprochements entre ces deux méthodologies de comptabilité. Les opinions du vérificateur général sur les états financiers ne s'appliquent pas à ces renseignements financiers supplémentaires.

L'ADRC maintient des systèmes et des pratiques de contrôle des finances et de la gestion qui procurent une assurance raisonnable du caractère juste et franc des renseignements présentés pour rendre compte du rendement de l'Agence par rapport aux objectifs visés. Afin de garantir un haut niveau d'assurance, la Vérification interne effectue des examens indépendants de divers aspects de renseignements donnés sur le rendement de l'Agence. En outre, le Comité de la vérification et des ressources du conseil de direction, qui supervise les responsabilités de la direction en ce qui a trait au maintien d'un contrôle interne et de systèmes adéquats de rapports financiers et de rapports sur le rendement, rencontre périodiquement les vérificateurs internes et externes. Le conseil de direction recommande le *Rapport annuel* à la ministre pour approbation.



# Table des matières

## Rapport annuel au Parlement de l'ADRC Etats financiers 2002-2003

Introduction .....	2-5
Etats financiers vérifiés .....	2-9
Enoncé de responsabilité de la direction .....	2-11
Etats financiers – Activités de l'Agence .....	2-31
Etats financiers – Activités administrées .....	2-49
Rapport de gestion supportant les états financiers vérifiés .....	2-51
Rapport de gestion – Activités de l'Agence .....	2-52
Discussion et analyse de la gestion – Revenus administrés .....	2-55
Information financière supplémentaire non vérifiée .....	2-55
Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires .....	2-55



**Rendons compte**, notre rapport annuel sur le rendement présenté au Parlement, porte sur deux thèmes clés : les réalisations de l'ADRC depuis sa transformation en agence et, dans le cas du présent rapport, pendant sa troisième année en tant qu'agence, ainsi que la capacité de son personnel à réaliser la promesse du statut d'agence. Dans ces deux thèmes, le même fil conducteur ressort : le travail d'équipe est essentiel tant à nos réussites jusqu'à présent qu'à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés dans nos plans d'entreprise. Comme élément sous-jacent à ce thème, on trouve l'engagement ferme de constituer une organisation branchée et apprenante, où nous pouvons travailler ensemble en vue de réfléchir à nos expériences (qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs) ainsi que sur les idées, connaissances et aperçus nouveaux qui nous permettront d'améliorer continuellement notre rendement.

Cette année, **Rendons compte** se divise en deux volumes. Le présent volume donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et renferme des résumés de notre rendement dans chacun de nos cinq secteurs d'activité par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003* et *2004-2005*. Le deuxième volume, **États financiers de l'ADRC**, présente l'information financière liée à notre exploitation et à nos responsabilités en 2002-2003. Il comprend également des renseignements financiers supplémentaires destinés à répondre aux exigences touchant les rapports sur le rendement à l'échelle de l'administration fédérale.

rendons compte

# Rapport annuel de l'ADRC au Parlement Etats financiers 2002-2003

*Pour vous servir encore mieux !  
More Ways to Serve You!*



Agence des douanes  
et du revenu du Canada  
Canada Customs  
and Revenue Agency

Canada





SLPI	Système de la ligne d'inspection primaire intégré
SM	Cadres supérieurs
SPA	Sécurité publique et l'anti-terrorisme
SRA5	Syndrome respiratoire aigu sévère
SRED	Système de règlement extrajudiciaire des différends
T1	Déclaration de revenus des particuliers
T2	Déclaration de revenus des sociétés
T3	Déclaration de revenus des fiduciaires
T4	État de la rémunération payée
TED	Transmission électronique des déclarations
TPS/TVH	Taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
TVH	Taxe de vente harmonisée
ZLEA	Zone de libre-échange des Amériques

## Annexe H – Acronymes et Abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada
AE	Assurance-emploi
AIRAP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels
AMG	Autre ministère gouvernemental
APEC	Organisation de coopération économique Asie-Pacifique
APP	Arrangements prélabiles en matière de prix de transfert
BDPFEU	Bureau des douanes et de la protection des frontières des États-Unis
BSF	Bureau des services fiscaux
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CA4	Groupe des 4 pays de l'Amérique centrale (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Salvador)
CANPASS	Système d'entrée des voyageurs approuvés à l'avance
CIAT	Centre interaméricain des administrateurs fiscaux
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
DD	Développement durable
DECA	Déclaration d'exportation canadienne automatisée
DEP	Division de l'élaboration des politiques
DGI	Direction générale de l'informatique
DP	Dossier du passager
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EDBE	Exigences déclaration des biens étrangers
EE	Équité en emploi
EIPF	Équipes intégrées de la police des frontières
EPP	Examen préliminaire des projets
ETP	Équivalent temps plein
EX	Groupe de la direction
EXPRES	Expéditions rapides et sécuritaires
FEE	Fiche d'évaluation équilibrée
FMI	Fonds monétaire international
FPP	Forum des politiques publiques
GED	Gouvernement en direct
GIR	Gestion intégrée du risque
GOO	Gestion et orientation organisationnelles
GRC	Gendarmerie royale du Canada

GTA	Gestion transparente des résultats
GTEC	L'exposition sur la technologie de l'administration gouvernemental
IDPC	Initiative de déclaration des paiements contractuels
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
IPV	Information préalable sur les voyageurs
IT	Technologie de l'information
LMSI	Loi sur les mesures spéciales d'importation
MG	Groupe management/gestion
MRQ	Ministère du revenu du Québec
NE	Numéro d'entreprise
NEXUS	Programme conjoint (Canada/É.U.) des douanes et de l'immigration pour les grands voyageurs
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes
PAD	Programme d'autocotisation des douanes
PATA	<i>Pacific Association of Tax Administrators</i>
PDV	Programme des divulgations volontaires
PE	Protocole d'entente
PFCF	Prestation fiscale canadienne pour enfants
PNE	Programme de la prestation nationale pour enfants
PQC	Processus de préqualification des candidats
R&RRH	Réforme et renouvellement des ressources humaines
RAIT	Révision approfondie de l'inscription à la TPS/TVH
RH	Ressources humaines
RRA	Réforme et renouvellement administratifs
RPP	Régime de pensions du Canada
RS&DE	Recherche scientifique et développement expérimental
RSAP	Régime de sanctions administratives monétaires
SAE	Système administratif d'entreprise
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SGR	Système de gestion du renseignement
SIF	Stratégie d'information financière
SII	Service d'information interactif
SIPEC	Système d'information préalable sur les expéditions commerciales

<b>Processus de règlement des différends</b>	Processus dans le cadre duquel les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable demandent réparation par le biais du secteur d'activité des Appels.
<b>Programme des divulgations volontaires</b>	Ce programme donne aux clients l'occasion de corriger les erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ADRC leurs obligations au titre de l'impôt, des taxes et des droits sans être pénalisés.
<b>Radiation</b>	Les taxes et les impôts irrécouvrables qui sont radiés du portefeuille des comptes clients après que l'ADRC a pris toutes les mesures raisonnables pour les percevoir et qu'elle a épuisé tous les moyens possibles de les recouvrer.
<b>Rapport sur le rendement</b>	Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits.
<b>Recettes à valoir sur le crédit</b>	Dépenses de fonctionnement récupérées en facturant d'autres ministères et organismes du gouvernement pour les produits et services fournis.
<b>Régie</b>	Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels la population est régie. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité au gouvernement.
<b>Renonciation</b>	Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, à la demande du client ou sur l'initiative de l'ADRC.
<b>Rendement</b>	Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats prévus par rapport aux résultats attendus.
<b>Résultats attendus</b>	Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats que l'ADRC s'attend à réaliser au cours de la période de planification, par rapport auxquels l'Agence évaluera son rendement et en rendra compte.
<b>Résultats escomptés</b>	L'ADRC a défini six résultats escomptés de niveau intermédiaire qui ont des conséquences claires pour les Canadiens. Considérés de façon collective ou individuelle, les résultats escomptés servent à évaluer nos réussites en ce qui concerne l'atteinte des résultats stratégiques. Chacun de nos secteurs d'activité contribue à l'atteinte d'un ou de plusieurs de ces résultats.
<b>Résultats stratégiques</b>	Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail de l'ADRC. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, ces résultats exigeront que de nombreux partenaires conjuguent leurs ressources et leurs efforts sur une longue période.
<b>Risque</b>	Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.
<b>Service d'information interactif (SII)</b>	Série de questions et réponses en ligne qui donne des réponses adaptées aux questions des clients sur des sujets populaires.
<b>Taux de repérages</b>	Le ratio des applications de mesures douanières à l'examen
<b>Valeurs</b>	Principes directeurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent sa philosophie de gestion. L'ADRC est guidée par les valeurs suivantes : intégrité, professionnalisme, respect et collaboration.
<b>Vision</b>	La vision est habituellement un but axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de l'organisation.



<b>Fiche d'évaluation</b>	<b>équiblrée</b>	Outil de gestion stratégique qui aide une organisation à aligner et à concentrer les efforts de gestion sur la réalisation de ses stratégies et objectifs. Elle donne aux gestionnaires une image consolidée du rendement devant servir de base à la planification, à la surveillance, aux corrections d'orientation courantes et à l'établissement de rapports.
<b>Fonction de contrôle</b>	<b>leur moderne</b>	Une réforme de gestion qui met l'accent sur la saine gestion des ressources et la prise de décisions efficaces en fournissant aux gestionnaires des renseignements financiers et non financiers intégrés, une approche solide en matière de gestion du risque, des systèmes de contrôle appropriés et un ensemble partagé de valeurs et de principes de déontologie.
<b>Gestion des installations</b>		La gestion quotidienne du portefeuille immobilier de l'Agence.
<b>Gestion du risque</b>		Façon de procéder systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.
<b>Impôt calculé sur le revenu (ICSR)</b>		Méthode utilisée par les provinces et territoires pour déterminer les taux d'impôt qu'ils appliqueront directement au revenu imposable.
<b>Incidence fiscale</b>		L'incidence fiscale totale tient compte de l'impôt fédéral et provincial (provinces participantes seulement), des remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, des intérêts et des pénalités ainsi que de la valeur actualisée des impôts futurs anticipés.
<b>Indicateur</b>		Descripteur détaillé, quantitatif et qualitatif des résultats.
<b>Mesure du rendement</b>		Une mesure du rendement indique dans quelle mesure une organisation réussit à atteindre ses buts et ses objectifs. Les mesures les plus courantes comprennent : les mesures de l'efficacité, soit la capacité de l'organisation à obtenir des résultats (faire les bonnes choses); les mesures de l'efficience, soit le rapport recommandé entre les extrants et les intrants (bien faire les choses); le service à la clientèle, soit la mesure dans laquelle les besoins et les attentes des bénéficiaires d'un service sont comblés par le niveau et la qualité du service reçu; et la rapidité d'exécution, soit la mesure dans laquelle le travail est fait à temps.
<b>Mission</b>		Énonce justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ADRC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, sa philosophie et ses valeurs fondamentales ainsi que ses normes déontologiques.
<b>Normes de service</b>		Énonce public au sujet du niveau de rendement à l'égard duquel l'ADRC s'engage et auquel les citoyens peuvent s'attendre.
<b>Observation assistée</b>		Aide fournie pour aider les clients à s'acquitter, de façon exacte et complète, de leurs obligations et à recevoir les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la législation fiscale et douanière.
<b>Observation facilitée</b>		Aide fournie aux clients pour les aider à comprendre leurs droits et obligations et pour faciliter l'observation volontaire de la législation fiscale et douanière.
<b>Observation en matière de versement</b>		Paiement volontaire et à temps de toutes les taxes et de tous les impôts qui ont été déclarés.
<b>Plan d'entreprise</b>		Expose les grands défis, objectifs et orientations de l'ADRC pour une période de trois ans; les stratégies pour atteindre ces objectifs; et les mesures du rendement à utiliser pour évaluer les progrès.

<b>Accessibilité des demandeurs uniques</b>	Mesure du pourcentage des demandeurs uniques qui accèdent à notre service téléphonique.
<b>Admissible</b>	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour recevoir une prestation.
<b>Année d'imposition</b>	L'année pour laquelle les revenus sont déclarés. Pour la plupart des gens, il s'agit de l'année civile précédant l'année de production.
<b>Annulation</b>	Décision d'annuler une pénalité ou des intérêts qui ont déjà été imposés.
<b>Assiette fiscale (protection de l')</b>	L'assiette fiscale représente le large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire au minimum les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examens, de vérifications et d'enquêtes.
<b>Avoir droit</b>	Remplir les conditions donnant droit à un paiement particulier pour une période déterminée.
<b>Comptabilité de caisse modifiée</b>	Modification de la comptabilité de caisse pour inclure les comptes à payer et à recevoir à la fin de l'année, même si les fonds n'ont pas été encaissés.
<b>Comptabilité d'exercice</b>	Méthode d'inscription des opérations au moyen de laquelle les recettes et les dépenses sont consignées dans la période au cours de laquelle elles sont considérées comme ayant été gagnées ou engagées.
<b>Différend</b>	Terme général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre, par un client ou en son nom, relativement à une décision de l'ADRC.
<b>Dispositions d'équité</b>	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux clients dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté.
<b>Dossier non traitable</b>	Un dossier est non traitable lorsque la Cour doit rendre une décision sur celui-ci ou un cas similaire, un bureau des Appels de l'Administration centrale doit émettre une opinion ou dans le cas des questions de RPC/AB, un groupe des Appels spécialisé est chargé de fournir une opinion.
<b>Droit à prestation</b>	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
<b>Efficacité</b>	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
<b>Efficience</b>	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint ses résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.
<b>Exécution</b>	Mesures prises par l'ADRC pour relever les cas d'inobservation volontaire ou involontaire et prendre les mesures correctives.
<b>Extrants</b>	Les activités, produits ou services réels qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative.
<b>Facteurs liés au rendement</b>	Facteurs ou événements externes et internes qui ont une incidence importante sur la capacité de l'ADRC de respecter ses critères de réussite.

## Annexe F – Sites Web clés pour obtenir d'autres renseignements

Sites Web de l'ADRC	
Accord entre le Canada et les É.-U. sur leur frontière commune	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/general/border/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/general/border/menu-f.html</a>
ALENA	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/business/trade_agreements/nafta-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/business/trade_agreements/nafta-f.html</a>
L'amélioration du service à l'ADRC	<a href="http://www.adrc.gc.ca/normesservice">www.adrc.gc.ca/normesservice</a>
Biographie du commissaire de l'ADRC	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/commissioner/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/commissioner/menu-f.html</a>
Cybercommerce bulletin d'information technique	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/F/pub/tp/tnews-25/tnews-25-f.pdf">www.ccrca-adrc.gc.ca/F/pub/tp/tnews-25/tnews-25-f.pdf</a>
Crédit pour la TPS/TVH	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/benefits/gst_hst-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/benefits/gst_hst-f.html</a>
Dispositions en matière d'équité	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-f.html</a>
Développement durable	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html</a>
Information pour les nouveaux arrivants au Canada	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-f.html</a>
Ministre du Revenu national	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/minister/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/minister/menu-f.html</a>
Notices biographiques des membres du conseil de direction	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/board/biographies-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/board/biographies-f.html</a>
Orientations futures	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/directions/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/directions/menu-f.html</a>
Plan d'action des douanes	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/general/blue_print/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/general/blue_print/menu-f.html</a>
Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/business_plans/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/business_plans/menu-f.html</a>
Prestation fiscale canadienne pour enfants	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/benefits/childbenefit-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/benefits/childbenefit-f.html</a>
Prestation nationale pour enfants	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/benefits/ncb-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/benefits/ncb-f.html</a>
Programme des divulgations volontaires	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/fairness/vdp-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/fairness/vdp-f.html</a>
Rapport annuel 2001-2002	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/annual/2001-2002/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/annual/2001-2002/menu-f.html</a>
RS&DE publications	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/taxcredit/sred/publications-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/taxcredit/sred/publications-f.html</a>
Recettes décaissant des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur	<a href="http://www.adrc.gc.ca/utilisateurs">www.adrc.gc.ca/utilisateurs</a>
Régime de sanctions administratives pécuniaires	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/general/amps/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/customs/general/amps/menu-f.html</a>
Service d'information interactive	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/tax/individuals/faq/taxquestions-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/tax/individuals/faq/taxquestions-f.html</a>
Services électroniques de l'ADRC (gouvernement en direct)	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/eservices/gol/menu-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/eservices/gol/menu-f.html</a>
Stratégie en sept points pour l'équité	<a href="http://www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/fairness/7pp-f.html">www.ccrca-adrc.gc.ca/agency/fairness/7pp-f.html</a>
Sites Web connexes	
Chambre des communes	<a href="http://www.parl.gc.ca">www.parl.gc.ca</a>
Citoyenneté et Immigration Canada	<a href="http://www.cic.gc.ca">www.cic.gc.ca</a>
Initiative Gouvernement en direct	<a href="http://www.gol-ged.gc.ca">www.gol-ged.gc.ca</a>
Initiative du secteur bénévole	<a href="http://www.vsi-isbc.ca">www.vsi-isbc.ca</a>
Ministère de la Justice	<a href="http://www.justice.gc.ca">www.justice.gc.ca</a>
Ministère des Finances	<a href="http://www.ftn.gc.ca">www.ftn.gc.ca</a>
Secrétariat du Conseil du Trésor	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca">www.tbs-sct.gc.ca</a>
Site du gouvernement du Canada	<a href="http://www.canada.gc.ca">www.canada.gc.ca</a>



Tableau 12 : Nouvelles normes de service et objectifs en 2003-2004

Nouvelles normes et objectifs			
Services fiscaux	Régimes de participation différée aux bénéfices – Réceptivité et accessibilité		
	Norme du service téléphonique pour les organismes de bienfaisance – Réponse dans les 60 secondes suivant la mise en attente	90 %	
	Credit d'impôt pour production cinématographique et magnétoscopique	90 %	
Services des douanes	Traitement des déclarations de TPS/TVH dans les 21 jours	95 %	
	Premier volet du Système d'information automatisé des douanes	80 %	
Programmes de prestations et autres services	Mettre à jour les comptes et répondre à la correspondance concernant les programmes de prestations avant la fin du deuxième mois suivant le mois de réception	98 %	
	Système d'identification du représentant du déclarant – Traitement	80 %	

Tableau 13 : Amélioration des normes de service actuelles en 2003-2004

Amélioration des normes de service actuelles en 2003-2004	
Services fiscaux	Mise en œuvre de l'initiative du rapport sur les services au comptoir pour fournir des données hebdomadaires aux fins du contrôle du rendement
	Programme de solution de problèmes – Elaboration d'une méthode uniforme de contrôle et d'établissement des rapports
	L'avancement du projet d'automatisation du traitement des T3 dans un délai de 4 mois permettra de réduire davantage les délais de traitement
Services des douanes	Les normes actuelles seront réexaminées et de nouvelles normes seront mises en œuvre l'année prochaine. Ces normes seront révisées par rapport aux processus restreints.
Programmes de prestations et autres services	Nouvel examen des normes existantes au fil de la restructuration des éléments du programme et de la mise en œuvre par l'Agence d'une application en ligne davantage axée sur le libre-service

Tableau 14 : Normes de service en élaboration en 2003-2004

Normes de service en élaboration en 2003-2004	
Services fiscaux	Des normes seront établies pour le service téléphonique fourni par les services de renseignements généraux et par le guichet d'affaires
	Réponse à la correspondance relative aux demandes de renseignements généraux et aux demandes de renseignements des entreprises
	Réponse aux demandes de renseignements sur les décisions en matière de TPS/TVH
	Publications – Expédition en temps voulu des trousseaux générales de déclaration T1 aux clients
Programmes de prestations et autres services	Normes de service pour la correspondance et les demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance
	Traitement des crédits d'impôt pour personnes handicapées pour les demandes produites en dehors du processus normal d'établissement des cotisations
	Validation et contrôles – Répondre aux clients dans les 60 jours au sujet de l'examen de leur admissibilité à la suite du changement de leurs circonstances familiales (pour l'automne 2003)

Notes explicatives

Par souci de clarté et en vue de faciliter l'évaluation du rendement général, les normes de services ayant plus d'un élément on été divisées.

**Norme 1 :** L'information s'appuie sur un échantillon et n'est pas valide sur le plan statistique. L'initiative du rapport sur les services au comptoir a été instaurée en avril 2003 pour fournir de meilleurs renseignements (hebdomadaires) sur le rendement.

**Norme 2 :** L'information s'appuie sur une estimation. Un rapport a été élaboré et fait l'objet d'un suivi pour fournir de meilleurs renseignements sur le rendement.

**Norme 4 :** La norme s'applique aux redressements simples demandés par les clients, soit ceux qui peuvent être réglés sans attendre des renseignements de fond. Il y a eu une augmentation imprévue de 37 % quant au volume cette année.

**Norme 5 :** L'échantillon n'est pas valide sur le plan statistique.

**Norme 6 :** L'information s'appuie sur le traitement de 398 fichiers d'essai d'octobre 2002 à mars 2003.

**Normes 7 et 8 :** L'échantillon n'est pas valide sur le plan statistique.

**Norme 9 :** L'information s'appuie sur un petit échantillon et n'est pas valide sur le plan statistique.

**Normes 10 et 11 :** Il s'agit de nouvelles normes, et il n'y a pas de données historiques.

**Norme 17 :** Même si l'information sur le rendement lié à la cessation des régimes enregistrés est communiquée à l'industrie depuis 1995, il s'agit de la première fois que les résultats de cette norme de service sont publiés dans le *Rapport annuel*.

**Norme 22 :** L'information s'appuie sur une estimation.

**Normes 24 et 25 :** L'information s'appuie sur le fichier de l'échantillonnage statistique T1.

**Norme 28 :** En 2001-2002, la norme est passée de 85 % en 25 jours à 75 % en 50 jours. La norme établie avant la mise en œuvre a été révisée à la suite d'un examen effectué après une année complète d'exploitation du nouveau système servant à traiter les déclarations T2.

**Norme 29 :** Aucun renseignement n'est disponible. Comme l'indique le *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*, on prévoit supprimer cette norme de service.

**Norme 30 :** Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 60 jours et 120 jours respectivement, ont été combinées en 2001-2002 en une seule norme pour les demandes remboursables non vérifiées et vérifiées, soit 120 jours.

**Norme 31 :** Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes non remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 120 jours et 1 an respectivement, ont été combinées en 2001-2002 en une seule norme pour les demandes non remboursables, soit 365 jours

**Norme 36 :** L'information s'appuie sur un échantillonnage.

**Norme 37 :** Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC.

**Norme 38 :** Le contrôle de la norme de traitement en cinq minutes des mainlevées automatisées est en cours d'élaboration. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

**Norme 39 :** Les normes afférentes au traitement commercial n'ont pas été évaluées. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

**Norme 40 :** Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC. Les rapports sur les délais de traitement actuellement générés à partir du SSMAEC ne tiennent compte que du délai de traitement de la liste des travaux du SSMAEC. Comme la norme de service pour le SFA-EDI comprend le délai de transmission du client, les données correspondant à cette norme sont incomplètes pour l'instant. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

**Norme 41 :** Les normes afférentes au traitement commercial n'ont pas été évaluées. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

**Normes 42 et 43 :** Les données sont extraites des rapports de surveillance des périodes d'attente à la frontière pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2003.

**Normes 44 et 45 :** L'étude des périodes d'attente pour le paiement des droits et des taxes n'a pas été jugée nécessaire en raison de l'importante diminution des menues perceptions au cours des dernières années.

**Norme 46 :** Cette norme exclut certaines contestations, comme celles qui visent les litiges relatifs à la parité salariale, celles qui sont résolues dans les 30 jours, les oppositions non valides ainsi que les oppositions collectives portant sur des questions communes.

Appels		✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée
46. Lettre envoyée dans les 30 jours comme premier contact significatif pour les oppositions, les appels différends et les <i>Objectif précédent</i>	30 jours	85 %	75 %	82 %	✓
	Norme de service				
	Objectif				
	Résultat pour 2000-2001				
	Résultat pour 2001-2002				
Service					
Résultat par rapport à l'objectif 2001-2002					
Résultat pour 2002-2003					
par rapport à l'objectif 2002-2003					
87 % (voir note)					
✓					

Norme de service pour l'objectif	Résultat pour 2001-2002	Résultat pour 2001-2002	Résultat pour 2001-2002	Résultat pour 2001-2002	Norme de service pour l'objectif	Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée
Prestations	36. Traitement des demandes de PCE	À la fin du deuxième mois	98 %	98 %	97 %	✓		
	37. Mainlevée contre documentation (MDM) – EDI	45 minutes	100 %	84 %	79 %	✗	84 % (voir note)	
	38. MDM – EDI maintenue automatisée	5 minutes	100 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible (voir note)	Non disponible
	39. MDM – sur papier	2 heures	100 %	95 %	100 %	✓	Non disponible (voir note)	Non disponible
	40. Système d'examen avant l'arrivée (SEA) – EDI	1 heure	100 %	Non disponible	85 %	✗	86 % (voir note)	✗
	41. SEA – sur papier	2 heures	100 %	100 %	93 %	✗	Non disponible (voir note)	Non disponible
	42. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontalières terrestres (ligne d'inspection primaire)	10 minutes du lun. au jeu.	100 %	97 %	98 %	✓	93 % (voir note)	✗
	43. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontalières terrestres (ligne d'inspection primaire)	20 minutes du ven. au dim. et jours fériés	100 %	97 %	98 %	✓	93 % (voir note)	✗
	44. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontalières terrestres (droits)	5 minutes du lun. au jeu.		Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible (voir note)	Non disponible
	45. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontalières terrestres (droits)	10 minutes du ven. au dim. et jours fériés		Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible (voir note)	Non disponible
Douanes								



✓ Objectif atteint ou dépassé								☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)		✗ Objectif non atteint		Norme de service nouvelle ou modifiée			
Service		Norme de service		Objectif		Résultat pour 2000-2001		Résultat pour 2001-2002		Résultat pour 2001-2002 à l'objectif		Résultat pour 2002-2003		Résultat pour 2002-2003 à l'objectif	
Demandes de crédits d'impôt – RS&DE		30. Demandes remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	120 jours (voir note)	90 %	100 %	100 %	80 %	81 %	90 %	✓		93 % (voir note)	✓		
Norme précédente		Demandes non vérifiées	60 jours	100 %	100 %	84 %	80 %								
Norme précédente		Demandes non vérifiées	120 jours	100 %	100 %	84 %									
Demandes vérifiées		1 an				64 %									
31. Demandes non remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)		365 jours (voir note)	90 %	90 %	84 %	84 %				✗		89 % (voir note)	☑		
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et télévisuelle		34. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	73 %	68 %				✗		93 %	✗		
35. Demandes remboursables (vérifiées)		120 jours	100 %	75 %	57 %					✗		87 %	✗		

Services fiscaux – Client		Services fiscaux – Traitement des déclarations						Norme de service		Objectif		Résultat pour 2000-2001		Résultat pour 2001-2002		Résultat par rapport à l'objectif 2001-2002		Résultat pour 2002-2003		2002-2003 par rapport à l'objectif	
22. Réponse aux demandes téléphoniques sur les régimes de revenu différé	Dans les 48 heures	100 %	Plus de 80 %	100 %	✓	100 %	(voir note)	✓													
23. Réponse aux demandes écrites sur les régimes de revenu différé	Dans les 60 jours	80 %	68 %	70 %	✗	60 %		✗												✗	
24. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers produites sur papier	4-6 semaines	4 semaines	4 semaines	4 semaines	✓	Moins de 4 semaines	(voir note)	✓												✓	
25. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers trans-mises par voie électronique (TED, IMPOTEL, IMPONET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓	Moins de 2 semaines	(voir note)	✓												✓	
26. Traitement des déclarations de revenus T3 des fiducies	Dans les 4 mois	95 %	62 %	46 %	✗	77 %		✗												✗	
27. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	100 %	91 %	98 %	✓	96 %		✓												✓	
28. Traitement des déclarations de revenus T2 des sociétés	75 % en 50 jours civils 90 % en 90 jours civils	75 % en 50 jours civils 90 % en 90 jours civils	89 % en 90 jours 61 % en 90 jours	45 % en 50 jours 90 jours	✗	75 %	(voir note)	✗												✓	✓
29. Traitement des demandes d'inscription des agents de la TED	30 jours	100 %	100 %	91 %	✗	Non disponible	(voir note)	✗													
✓ Objectif atteint ou dépassé		✓ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée																	

Service		Norme de service		Objectif		Résultat pour 2000-2001		Résultat pour 2001-2002		Résultat pour 2002-2003		2002-2003 par rapport à l'objectif	
11. Envoi de relevés de paiements provisoires aux sociétés chaque mois (nouveau)	Envoyé au plus tard le 18 <sup>e</sup> jour du mois	95 %	Sans objet (voir note)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	70 %	X		
12. Décisions anti-fraude en matière d'impôt communiquées aux contribuables	Dans les 60 jours	100 %	54 jours	66 jours	X	60,3 jours							
13. Interprétations techniques à l'intention des contribuables	Dans les 90 jours	100 %	105 jours	87 jours	✓	78 jours							
14. Demandes d'agrément des régimes de pension	Agrement réputé accordé dans les 60 jours	85 %	Plus de 80 %	90 %	✓	77 %							
15. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet en 180 jours	85 %	89 %	89 %	✓	89 %							
16. Modifications aux régimes de pension agréés (nouveau)	9 mois	80 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	79 %							
17. Cessation des régimes de pension agréés (nouveau)	Un an	85 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	89 %							
18. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %	68 %	73 %	X	64 %							
19. Fonds de revenu de retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %	78 %	78 %		66 %							
20. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	60 jours	85 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	71 %							
21. Rapports d'évaluation actuarielle (nouveau)	9 mois	80 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	73 %							

✓ Objectif atteint ou dépassé



Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)

X Objectif non atteint

Norme de service nouvelle ou modifiée



# Annexe E – Rendement global par rapport aux normes de service

Services fiscaux – Client									
Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	à l'objectif 2001-2002	Résultat pour 2002-2003	par rapport à l'objectif 2002-2003	Norme de service nouvelle ou modifiée	✓ Objectif atteint ou dépassé
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	86 % des clients servis en 20 minutes	85 % des clients servis en 20 minutes	X	82 % des clients servis en 20 minutes (voir note)	X		
2. Traitement des demandes de remboursement de la taxe (TPS/TVH) aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	✓	95 % (voir note)	✓		
3. Remboursements versés aux boutiquiers hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99,8 %	✓	98 %	✓		
4. Réponse aux demandes de redressement faites par les clients (T1)	8 semaines	100 %	7 semaines	7 semaines	✓	9 semaines (voir note)	X		
5. Indemnisation des boutiquiers hors taxes	30 jours	100 %	99 %	90 %	X	100 % (voir note)	✓		
6. Validation des fichiers d'essai sur support magnétique	30 jours	100 %	96 %	98 %	✓	98 % (voir note)	✓		
7. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans les 48 heures	100 %	Non disponible	100 %	✓	83 % (voir note)	X		
8. Programme de solution de problèmes	Solution/communication avec le client dans les 15 jours	100 %	Non disponible	76 %	X	100 % (voir note)	✓		
9. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes et fiducie	4-6 semaines	90 %	91 %	91 %	✓	92 % (voir note)	✓		
10. Envoi de relevés des arriérés aux sociétés (nouveau)	Envoyé avant la fin du mois	95 %	Sans objet (voir note)	Sans objet	Sans objet	83 %	X		

<b>Dispositions de la politique</b>	<b>Directive du CT sur les voyages</b>	<b>Politique de l'ADRC sur les voyages</b>
Repas et indemnité de faux frais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnité pour faux frais de 17,30 \$ par jour</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnité pour faux frais de 17,50 \$ par jour</li></ul>
Remboursement du coût réel d'un repas (jusqu'à concurrence de l'indemnité de repas applicable) dans la zone d'affectation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 31<sup>e</sup> jour, lorsque la personne occupe une résidence d'affaires, un hôtel ou un logement non commercial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 61<sup>e</sup> jour et à 50 % du plein montant le 121<sup>e</sup> jour du voyage (si la période est connue avant le voyage, le taux réduit doit être appliqué à compter du premier jour)</li></ul>
Remboursement des distances parcourues dans la zone d'affectation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lorsque le remboursement des frais de repas est clairement raisonnable et justifiable parce qu'ils résultent directement des fonctions de l'employé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• À la discrétion du gestionnaire, dans les situations prévues dans la politique et dans certaines circonstances exceptionnelles</li></ul>
Remboursement des distances parcourues dans la zone d'affectation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toutes les distances nécessairement parcourues pour affaires du gouvernement dans la zone d'affectation sur les routes les plus pratiques, directes et sécuritaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distance de retour du lieu de destination au lieu de travail</li></ul>
Remboursement des frais d'interac pour les cartes d'accès personnelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune disposition</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour les retraits en espèces, le montant qui est raisonnablement nécessaire pour le voyage</li></ul>

**Politique sur les voyages**

La nouvelle politique sur les voyages du Conseil du Trésor du 1<sup>er</sup> octobre 2002 comportait des dispositions visant à ce que tous les ministères et organismes gouvernementaux appliquent de façon efficace, efficiente et économique les procédures relatives aux voyages. Le tableau suivant expose les principales différences entre la politique sur les voyages du CT et celle de l'ADRC. Cette comparaison est fondée sur les nouveaux documents de politique publiés par les deux organisations le 1<sup>er</sup> octobre 2002. Dans l'ensemble, l'ADRC n'a pas eu à engager des coûts supplémentaires par suite de la mise en œuvre de sa propre politique sur les voyages.

**Développement durable**

Cette année, l'ADRC a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable (DD) pour 2001-2004. Les efforts de l'Agence dans ce domaine ont été axés sur l'établissement d'une infrastructure de DD qui vise à faciliter la rétroaction grâce à un système automatisé et sur le renforcement de la gestion environnementale.

**L'amélioration du service à l'ADRC**

L'ADRC est un chef de file en ce qui a trait à l'initiative d'amélioration du service lancée par le gouvernement. Les principaux objectifs de cette initiative sont les suivants : accroître la satisfaction de la clientèle envers les services d'ici 2005, élaborer des plans annuels d'amélioration du service, utiliser l'outil commun de mesure pour mesurer la satisfaction de la clientèle, adopter et publier des normes de service et faire des comptes rendus à ce sujet. La vision de l'ADRC en matière d'amélioration du service est largement exposée dans notre initiative des Orientations futures et dans notre Plan d'action des douanes, alors que notre *Plan d'entreprise* expose nos stratégies et nos priorités de mise en œuvre pour les améliorations du service. Pour prendre connaissance de notre rendement général par rapport aux normes de service, consultez l'Annexe B à la page 1-111. Pour obtenir plus de renseignements sur le plan d'amélioration du service de l'ADRC, le rendement par rapport aux normes de service et la satisfaction de la clientèle (résultats de notre sondage annuel), utilisez le lien du site Web à l'Annexe F à la page 1-118.

## Annexe D – Établissement de rapports à l'échelle du gouvernement

Pour donner suite à l'engagement du gouvernement de rendre des comptes au Parlement, qui a été pris dans le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) exige que nous faisons le compte rendu de nos progrès et de nos réalisations concernant certaines politiques de gestion et certaines initiatives importantes du gouvernement fédéral. Le présent *Rapport annuel* traite des initiatives et des politiques indiquées ci-dessous. Des renseignements plus détaillés sur certaines de ces initiatives peuvent être obtenus au moyen des liens Web indiqués à l'Annexe F à la page 1-118.

### Plan de gestion des biens (gestion du matériel – biens meubles)

L'ADRC fait état au SCT des activités liées au processus de gestion du cycle de vie des biens meubles exposé dans son plan de gestion des biens (c'est-à-dire les automobiles, les ordinateurs, l'infrastructure technologique, etc.) au moyen de rapports d'examen des ressources. Nous avons endigué les pressions opérationnelles immédiates et, ce faisant, nous avons maintenu nos affectations pour d'éventuels investissements stratégiques et remplacements de biens importants. Cet endiguement est facilité par les mesures de contrôle prévues dans notre cadre de gestion renouvelé du budget des dépenses. D'autres renseignements sur le plan de gestion des biens de l'ADRC se trouvent au tableau 8.3 à la page 2-69 des états financiers qui accompagnent le *Rapport annuel*.

### Recettes découlant des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur

La politique de l'ADRC consiste à recouvrer les coûts pour les produits et services qui donnent à des bénéficiaires identifiables des avantages directs qui dépassent ceux que reçoit le grand public, à moins que la politique gouvernementale ou les objectifs prépondérants du programme concerné seraient compromis. En outre, la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* (article 60) permet à l'ADRC de dépenser les recettes reçues dans le cadre de ses activités au cours de l'exercice où les recettes ont été reçues, y compris les frais exigés pour la prestation d'un service ou l'utilisation d'une installation, ou pour un produit, un droit ou un privilège. Un résumé des initiatives de l'ADRC en matière de frais exigés des utilisateurs de l'extérieur pour 2002-2003, de même que de brèves descriptions des programmes concernés, du genre de frais, du pouvoir d'exiger les frais, ainsi que de la consultation, de l'analyse et du mécanisme de recours des clients qui sont actuellement établis pour chaque initiative se trouvent au site Web de l'ADRC. Le tableau sommaire n'indiquant que les initiatives qui se rapportent aux exigences relatives à l'établissement de rapports de la politique d'imputation aux clients extérieurs du SCT (c'est-à-dire les initiatives productrices de recettes de moins de 100 000 \$) se trouve dans les états financiers de l'ADRC (tableau 4.2, « Recettes non fiscales disponibles – Initiative des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur »).

### Gouvernement en direct

Par l'Initiative Gouvernement en direct (GED), le gouvernement du Canada a pris l'engagement de rendre le gouvernement plus accessible, de servir tous les Canadiens, d'améliorer le service en direct, de mieux l'adapter aux besoins et se mériter la confiance des Canadiens dans les transactions en direct. À ce jour, les progrès de l'initiative GED à l'ADRC sont impressionnants. Le rapport du SCT de 2003 sur le GED a reconnu que nos réalisations étaient des pratiques exemplaires de cyber gouvernement, en mettant en relief les services en direct existants de l'ADRC, comme le Service d'information interactif et la transmission électronique de 10 millions de déclarations de particuliers, de même que d'autres services en direct qui seront mis en œuvre d'ici 2005.



PROTECTED BY PATENT

# Annexe C – Résultats attendus par secteur d'activité

Résultat attendu dans le Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005		Résultat attendu dans le Rapport annuel au Parlement 2002-2003	
Services fiscaux			
La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal	Résultats clés déclarés au tableau 5 et sous le Résultat attendu 4 des Services fiscaux	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 1 des Services fiscaux	
	Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 2 des Services fiscaux	
Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient	Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 3 des Services fiscaux	
	Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation	Combinés pour former le Résultat attendu 4 des Services fiscaux : En vue de minimiser l'inobservation, nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation, et la répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque	
Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement	Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute	Combinés pour former le Résultat attendu 5 des Services fiscaux : Le personnel a recours aux bons programmes de l'observation et les exécute de façon efficace et efficiente	
	Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 6 des Services fiscaux	
L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire	Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment	Supprimé et déclaré sous le Résultat attendu 4 de la Gestion et orientation organisationnelles	
	Transformation de nos activités principales afin qu'elles soient plus conformes à notre mission	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 7 des Services fiscaux	
Programmes de prestations et autres services			
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	Inchangé	Séparé comme suit : 2. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits en temps voulu 3. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts	
	Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 4 des Prestations	
Une utilisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les doublons entre les paliers de gouvernement et de réduire les coûts de la part des contribuables	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 4 des Prestations		
Services des douanes			
Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement	Inchangé		
Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue	Inchangé		
Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	Inchangé		

## Annexe B – Structure organisationnelle de l'Agence





## Annexe A – Conseil de direction

**Michael L. Turcotte**  
Président, conseil de direction  
Administrateur de sociétés  
Montréal (Québec)

**Camille Belliveau**  
Consultant principal (à son compte)  
Shediac (Nouveau-Brunswick)

**Esmail Bhawani**  
Consultant principal en fiscalité et en affaires  
Calgary (Alberta)

**L. Bernice Buckle**  
Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise (à la retraite)  
Corner Brook (Terre-Neuve)

**James J. Hewitt**  
Comptable en gestion accrédité (membre)  
Pentticon (Colombie-Britannique)

**W. Grant Hinchey**  
Président et directeur financier  
Nor-Dat Computer Services Ltd.  
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

**Linda Yvonne Ivany**  
Directrice des finances  
Région de l'Atlantique (à la retraite) KPMG SART  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Membres en date du 22 septembre 2003

**Frédéric Kieffer**  
Administrateur agréé et consultant  
Montréal (Québec)

**Howard A. Leeson**  
Chef de département et professeur de sciences politiques  
Regina (Saskatchewan)

**James L. MacPhee**  
Associé directeur général  
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants  
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

**Susan I. Paisl**  
Associée directrice générale  
Faskin Martineau  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Stephen E. Rudin**  
Directeur général  
Société Alzheimier du Canada  
Toronto (Ontario)

**Brock Smith**  
Consultant en relations publiques  
Toronto (Ontario)

**Alan Nymark**  
Commissaire  
Agence des douanes et du revenu du Canada  
Ottawa (Ontario)

## Critères pour l'évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement

### Bureau du vérificateur général

#### Annexe I

Les critères ci-après ont été élaborés comme moyen d'évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence par rapport aux objectifs communiqués dans son plan d'entreprise. Nous nous sommes posés deux questions importantes : L'Agence a-t-elle communiqué son rendement par rapport à ses objectifs? Cette information est-elle juste et fiable? L'information sur le rendement par rapport aux objectifs est juste et fiable si elle permet au Parlement et au public de juger dans quelle mesure l'entité ou le programme en question atteint les objectifs qu'il s'est fixés.

#### Pertinente

L'information sur le rendement fait état, en contexte, de réalisations concrètes et importantes par rapport aux objectifs et aux coûts.

#### Compréhensible

L'information sur le rendement présente une description claire du rendement et décrit les attentes et les points repères par rapport auxquels le rendement est comparé.

#### Attribuable

L'information sur le rendement montre de façon raisonnable pourquoi le programme a produit des résultats positifs.

#### Exacte

L'information sur le rendement reflète adéquatement les faits, avec un niveau d'exactitude adéquat.

#### Équilibrée

Un tableau représentatif mais clair de l'ensemble du rendement est présenté, sans que le lecteur ne soit induit en erreur.

Nous présentons plus d'information sur les critères sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

### 3. Attribuable

**Accent sur la contribution de l'Agence.** Le rapport présente les nombreux partenaires de l'ADRC qui participent à l'atteinte de résultats communs ainsi que les nombreux facteurs qui ont une incidence sur un résultat en particulier. Le rapport donne plus d'information sur la mesure dans laquelle les retenues à la source par l'employeur ont contribué à l'observation de la loi par les contribuables, ce qui est un pas dans la bonne direction. J'encourage l'Agence à continuer dans cette voie et à préciser sa contribution ainsi que celle de ses partenaires en regard des résultats communiqués.

### 4. Exacte

**L'exactitude de l'information est raisonnable.** L'information sur le rendement que nous avons examinée était étayée par des sources de données de corroboration et d'autres éléments probants adéquats, pour fournir une assurance de vie ni l'évaluation par la direction de l'ensemble des ressources de l'ADRC affectées au continuum de l'observation. Les systèmes actuels de l'ADRC ne lui permettent pas de présenter de l'information complète sur les coûts par secteur d'activité.

Quand la qualité ou la quantité de l'information dont dispose la direction pour étayer son rendement est insuffisante, le rapport le reconnaît adéquatement. Cette année encore, la direction s'est engagée à continuer d'améliorer la quantité et la qualité des données disponibles.

### 5. Équilibrée

**L'Agence continue de présenter un rapport équilibré globalement.** Tous les aspects du mandat de l'Agence sont inclus dans le rapport. L'Agence décrit les problèmes et les défis auxquels elle doit faire face, et discute des situations où son rendement ne répond pas aux objectifs. Le rapport fait ressortir le rendement, fort ou faible, et discute des mesures qui sont prises ou que l'Agence compte prendre pour améliorer son rendement.

La vérificatrice générale du Canada



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada  
le 20 octobre 2003



## Évaluation

Les paragraphes suivants font état des principales constatations de mon évaluation, présentées selon les critères que nous avons utilisés pour évaluer la justesse et la fiabilité des rapports sur le rendement. Ces constatations s'appliquent aux cinq secteurs d'activité de l'ADRC.

### 1. Pertinente

**Amélioration du cadre et du contexte du programme.** Au cours du présent exercice, l'Agence a rationalisé ses résultats escomptés, les faisant passer de 34 à 25. Ainsi le rapport présente moins de chevauchements et d'inscriptions en double et la présentation logique de certains résultats escomptés s'en trouve améliorée. L'Agence a également expliqué l'importance de ses deux résultats stratégiques l'un par rapport à l'autre. Elle a donc mieux décrit son rendement. De même, elle a fourni une explication plus détaillée des risques et des défis auxquels elle doit faire face et indique aussi la façon dont elle les affronte.

**Des efforts constants sont nécessaires afin d'assurer que tous les résultats communiqués soient concrets et importants.** À l'heure actuelle, l'Agence communique un nombre considérable de résultats. Elle devrait s'efforcer de réduire certains d'entre eux en ciblant ceux qui sont concrets et importants et en expliquant clairement leurs répercussions.

**Progrès continus dans la communication des réalisations axées sur les résultats, mais il en reste encore beaucoup à faire.** Le rapport de l'exercice contient un ajout notable, soit l'inclusion de mesures d'observation des employeurs en matière de production de déclarations et de versements. Grâce à cet ajout, le lecteur peut mieux comprendre certains des principaux problèmes liés à l'observation. Au fur et à mesure qu'elle poursuit ses efforts pour améliorer son information sur le rendement, l'ADRC doit voir à mettre l'accent sur la communication de réalisations axées sur les résultats.

### 2. Compréhensible

**Les attentes au titre du rendement doivent être claires, concrètes, complètes et cohérentes.** L'Agence doit poursuivre ses efforts en vue d'établir des attentes de rendement claires et concrètes (ce qu'elle nommait auparavant des critères de réussite). De plus, les attentes de rendement devraient aborder tous les éléments de chacun des résultats escomptés. Il n'en est pas toujours ainsi, par exemple, dans le cas du premier Résultat attendu des Services fiscaux, les attentes de rendement ne sont pas encore définies pour ce qui est de la fiabilité du service aux contribuables. Il est important que le lecteur puisse facilement comparer le rendement réel et le rendement prévu. Les attentes de rendement du rapport devraient être les mêmes que celles du plan d'entrepryse; sinon, tout écart devrait être expliqué. Je reconnais qu'il faudra du temps pour mettre cela entièrement en place.

**Plus de comparaisons avec d'autres programmes ou d'autres organisations mettraient les résultats en valeur.** Cette année, l'ADRC a avancé dans la voie du progrès en comparant l'ampleur de la non-conformité au Canada avec les niveaux atteints dans les autres pays de l'OCDE, mais il faudrait faire davantage. L'Agence a indiqué qu'elle continue d'explorer d'autres possibilités de comparaison.



## ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

de l'information sur le rendement

Au commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada et à la ministre du Revenu national

### Objet et étendue

La Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada exige que la vérificatrice générale du Canada évalue la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence dans son rapport annuel en regard des objectifs établis dans son plan d'entreprise.

La responsabilité du plan d'entreprise et de l'information sur le rendement contenue dans le rapport annuel incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à fournir une évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement présentée dans le Rapport annuel de l'Agence de 2002-2003. Pour ce faire, j'ai évalué l'information en regard des critères de justesse et de fiabilité qui ont fait l'objet d'une discussion avec l'Agence et qui sont décrits à l'Annexe I. J'ai effectué mon évaluation conformément aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. L'évaluation comprenait une analyse de l'information et le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui de cette information, de façon à obtenir une assurance de niveau examen. Je n'ai pas évalué le rendement de l'Agence ni fait de commentaires à ce sujet.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada a fait état de son rendement dans le premier volume de son rapport annuel. J'ai évalué l'information sur le rendement contenue dans ce volume, sauf les lettres de la ministre, du président, du commissaire et de l'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire. Mon évaluation ne couvre pas le volume sur les états financiers ni les renseignements supplémentaires affichés sur le site Web de l'ADRC.

### Conclusion

Selon mon évaluation, l'information sur le rendement figurant dans le rapport annuel présente un compte rendu juste et fiable, à tous les égards importants, du rendement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. L'Agence continue de faire des progrès dignes de mention pour ce qui est d'améliorer son rapport comparativement à celui de l'exercice précédent. Il reste des secteurs à améliorer, tels que la communication de résultats plus concrets et davantage axés sur les résultats et la formulation d'attentes de rendement plus claires. L'Agence le reconnaît et elle a mis en place des processus qui lui permettront de mieux rendre compte de son rendement dans l'avenir.





A traiter dans le Résumé du PE	Oui	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	Améliorer les contrôles et les systèmes de gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants internes et externes.	Secteurs d'amélioration ciblés	Comptabilité et rapports financiers	Page s du PE	42	✓	Les percées dans le domaine de l'informatique obligent de plus en plus l'ADRC à interagir par voie électronique avec les entreprises, d'autres gouvernements et les particuliers. Des changements fondamentaux sont nécessaires afin qu'on s'adapte à un milieu en temps réel branché à Internet, en prise sur la technologie.	Non	La fonction de l'informatique de l'ADRC est en train de mettre sur pied un groupe de discussion sur les tendances et l'orientation afin de fournir à la direction des renseignements sur les tendances observées dans les secteurs public et privé.

✓ Délai respecté	⚠ Délai en grande partie respecté	✗ Délai non respecté
------------------	-----------------------------------	----------------------

Le Rapport annuel 2001-2002 relevait dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport

de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005 qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007.

A traiter dans le Résumé du PE	Secteurs d'amélioration ciblés	Page du PE	Points du Rapport annuel 2001-2002	
			Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004

Oui	Poursuite de la mise au point du nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence avec, à l'appui, l'élaboration de meilleurs systèmes d'établissement des coûts	43	<input checked="" type="checkbox"/> Le PE, le rapport annuel et la fiche d'évaluation équilibrée sont maintenant harmonisés et sont fondés sur un cadre commun de mesure du rendement. Bien que l'objectif ne soit toujours pas atteint en ce qui concerne le système automatisé de la fiche d'évaluation équilibrée, des progrès concrets ont été accomplis grâce à la présentation de la première version du système en question et du rapport sur le suivi du rendement en cours d'exercice en février 2003.	Continuer la mise en œuvre de la fiche d'évaluation équilibrée et intégrer des objectifs de rendement clairs au cadre de mesure du rendement et aux contrats de responsabilisation, pour terminer d'ici les deux prochaines années.
	Mise en œuvre d'une vision des ressources humaines (RH) qui est adaptée aux besoins en RH de l'Agence.	43	<input checked="" type="checkbox"/> La plupart des 14 initiatives de la réforme et du renouvellement des RH sont réalisées. Nous sommes un peu en retard quant au système de gestion des RH axé sur les compétences et recourant au processus de préqualification. Une plus grande importance a été accordée à la langue de travail et à la formation linguistique des cadres de direction. Cela permet de résoudre les problèmes d'intégrité des données sur les RH dans les SAE (2003-2004) et d'accroître la rapidité des processus de rémunération (2002-2003) par la mise en œuvre, dans les délais prévus, du modèle de prestation des services de rémunération.	La mise en œuvre de notre régime des RH est en grande partie terminée. On poursuit les travaux d'examen du projet « Dresser le bilan et aller de l'avant » pour faciliter le classement par priorité et l'évaluation des autres initiatives des RH en fin de parcours.

Oui	Gestion des ressources et des coûts	43	<input checked="" type="checkbox"/> Les centres de coûts ont été révisés afin que les gestionnaires puissent mieux analyser les liens entre les dépenses et les résultats des programmes. Des données provenant des projets pilotes de la comptabilité par activités ont été évaluées en prévision d'une mise en œuvre possible et plus généralisée.	Poursuivre les travaux concernant la comptabilité par activités en vue d'une mise en œuvre plus étendue à l'automne 2003.
Oui	Création d'une capacité au chapitre de la fonction de contrôleur moderne	42	<input checked="" type="checkbox"/> Nous avons commencé à évaluer la capacité de l'Agence à ce chapitre et à mettre au point des stratégies de communication, de formation et d'apprentissage.	Terminer l'évaluation de la capacité au chapitre de la fonction de contrôleur moderne et dresser un plan d'action; mettre en œuvre les produits de communication; parachever la conception et la mise en œuvre de la formation liée à la fonction de contrôleur moderne.

Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Évaluation du rendement	Qualité des données	Résultat attendu 5		Capacité et renouvellement dans le domaine de l'informatique afin de préserver l'excellence des activités et le leadership en matière de solutions informatiques.	Attentes au titre du rendement	Atteinte continue de l'objectif au chapitre de la grande disponibilité des systèmes	Composantes d'une infrastructure de reprise aux centres de données et procédure d'intervention en place	Soutien de solutions informatiques de grande qualité afin de répondre aux besoins de fonctionnement et de capacité actuels et futurs de l'ADRC par la mise en œuvre d'une infrastructure commune et unique de commerce électronique
		2002-2003	2001-2002					
		Atteint	Atteint					
		Bonne	Bonne					

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous continuons d'atteindre nos objectifs au chapitre de la disponibilité des systèmes et de respecter les étapes importantes concernant la reprise aux centres de données;
- nous avons atteint les objectifs relatifs à la disponibilité en ce qui touche les systèmes essentiels, nous avons réduit les interruptions de services prévues et imprévues, nous avons restreint le nombre de points de défaillance et nous avons amélioré la résilience des systèmes informatiques afin d'offrir un meilleur service aux Canadiens;
- nous avons continué de mettre en œuvre des solutions informatiques de grande qualité afin de répondre aux besoins de fonctionnement et de capacité actuels et futurs de l'ADRC.

L'efficacité de l'infrastructure informatique dépend du rendement, de la capacité, de la fiabilité et de la grande disponibilité des systèmes. Tous ces éléments sont indispensables pour que l'ADRC parvienne à fournir des services aux Canadiens. Ils sont également essentiels à pratiquement toutes nos initiatives de modernisation. Notre environnement technique devient chaque année de plus en plus complexe, et la fonction de l'ADRC s'efforce d'instaurer des mesures de protection pour satisfaire aux exigences accrues en matière de sécurité.

En 2002-2003 nous avons réalisé d'excellents progrès par rapport aux engagements pris dans le domaine de l'informatique, qui figurent dans le *Plan d'entreprise*. Nous avons installé une plateforme d'applications électroniques; nous avons mis en place une infrastructure préliminaire pour le renseignement d'entreprise et l'aide à la décision. La disponibilité du service s'est améliorée grâce au projet d'amélioration à la disponibilité du service, la reprise aux centres de données a fourni une plus grande certitude concernant la récupérabilité des données, les systèmes administratifs d'entreprise ont été modernisés. De plus, notre fonction de l'informatique a publié le cadre stratégique en matière d'informa-

tique, qui orientera toutes les activités de l'ADRC dans ce domaine de 2003 à 2006.

L'environnement informatique de l'ADRC a une incidence considérable et positive sur nos activités principales. Grâce à la plateforme d'applications électroniques qui vient d'être installée, l'ADRC sera en bonne position pour répondre aux besoins futurs de l'organisation. Le site Internet de l'ADRC et les applications de gestion du SERT fonctionnent maintenant sur cette plate-forme, et d'autres applications suivront.

Notre fonction de l'informatique a appuyé le Plan d'action des douanes en présentant des solutions technologiques adéquates, ce qui a eu pour effet de bonifier nos services frontaliers et nos mesures de sécurité.

La fonction de l'informatique de l'ADRC a mis au point d'importantes versions de systèmes applicables à l'impôt, aux prestations, aux douanes, aux appels et aux organismes de bienfaisance, tout en assurant la mise à jour permanente de plus de 280 applications. Au nombre des grandes réalisations, mentionnons les applications sur Internet et les applications du gouvernement en direct (GED), telles que l'agent de la TBD et le changement d'adresse en ligne. La fonction a pris part à la mise au point du GED en réalisant et en appuyant des projets exploratoires communs, tels que la gestion de l'authentification (voie de communication protégée), et des applications propres aux programmes de l'ADRC, notamment l'IMPONET pour les T2 et la page d'accueil des particuliers, afin de fournir un meilleur service axé sur la clientèle canadienne.

Par notre initiative de renouvellement de la fonction de l'informatique nous nous employons à créer, dans le domaine de l'informatique, une organisation qui contribue au bien-être du personnel et à un heureux équilibre entre le travail et le régime de vie. Nous croyons de cette façon faciliter un changement culturel visant à nous rendre mieux aptes à fournir des services à notre clientèle.



de l'information pour étayer les exigences de la réforme des RH au cours des trois prochaines années. Le plan constitue une feuille de route stratégique et offre une vision unifiée du calendrier et des interdépendances.

**Règlement des différends :** Le cours sur le règlement des différends à l'amiable a été donné à presque 17 000 employés en 2002-2003 et, en tout, à plus de 47 000 depuis le tout premier cours sur le sujet. Pour la deuxième année de suite, le nombre de plaintes de harcèlement est de beaucoup inférieur à la moyenne précédente, établie sur quatre ans, de 90 plaintes par année. Le nombre de griefs touchant les relations de travail a augmenté cette année de près de 14 %. Un grand nombre de ces griefs ont été déposés par suite de la décision prise par l'ADRC au sujet de la classification du poste d'inspecteur des douanes. De plus, de nombreux griefs touchant la nature du travail et la classification ont fait suite à l'établissement du groupe MG.

**Capacité de gestion améliorée :** L'initiative « Liaisons » de l'ADRC a fourni des outils en matière de service et de leadership à l'appui du groupe MG de l'ADRC. Le cadre de gestion profite également d'un appui sur l'intranet, sur le site CoIn des gestionnaires. L'ADRC s'emploie à créer un réseau de gestionnaires qui appuiera les membres du groupe MG. Cette année, plus de 8 800 gestionnaires ont assisté aux modules du programme de leadership destiné aux cadres.

**Effet de la direction :** En 2002-2003, 148 processus de dotation EX ont été menés. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, 88 % de ces processus de dotation (292 sur 330) ont demandé moins de trois mois. La première phase du programme de planification de la relève des cadres a été parachevée en 2002-2003. Au 31 mars 2003, 90 % (198) des cadres de direction de l'ADRC occupant des postes bilingues répondaient aux exigences linguistiques de leur poste.

**Gestion du rendement :** Afin d'appuyer et de renforcer le rendement individuel et organisationnel, on a effectué plus de 33 000 appréciations du rendement des employés au cours du cycle de gestion du rendement de 2001-2002 et établi, à l'égard de plus de 32 000 employés, des attentes en matière de rendement pour le cycle de 2002-2003. On a également évalué le rendement des 701 membres des groupes EX et SM, ce qui a inscrit plus profondément encore la gestion du rendement dans notre cadre de responsabilisation.

**Équité en matière d'emploi :** L'ADRC s'emploie à réaliser les buts énoncés dans l'orientation stratégique de l'ADRC au chapitre de l'équité en matière d'emploi (EB). La représentation nationale des quatre groupes désignés aux fins de l'EB continue de dépasser la représentation du marché du travail.

**Formation et apprentissage :** L'ADRC a investi près de 6 % de sa masse salariale dans l'apprentissage, soit une hausse de

**Effectif compétent et bien informé :** Dans l'ensemble, l'ADRC est dotée d'un effectif compétent et bien informé dans tous ses secteurs d'activité pour satisfaire aux principales exigences opérationnelles. Dans le secteur d'activité des services fiscaux, nous devons embaucher des vérificateurs pour satisfaire à nos exigences au chapitre de l'observation. Nous mettons actuellement au point notre initiative de perfectionnement de l'effectif des Services fiscaux. Celle-ci portera sur le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des membres des groupes de vérificateurs, d'informaticiens, d'économistes et de statisticiens. Cinq grands domaines sont étudiés : structure organisationnelle, recrutement, maintien en poste, planification des carrières et perfectionnement professionnel.

Le secteur d'activité des Appels a toujours éprouvé de la difficulté à doter au niveau optimal, mais cette année, elle est parvenue à amoindrir quelque peu la lacune enregistrée par rapport à l'objectif de dotation, passant de 7 % en 2001-2002 à 5,9 % cette année.

Le secteur d'activité des Services des douanes est en train d'élaborer un plan stratégique des RH qui traitera du recrutement, du maintien en poste, de la formation et de la gestion de carrière pour l'ensemble de ses emplois divers. Cette année, les douanes ont embauché plus de 500 employés de l'extérieur de l'ADRC. Étant donné que les douanes se soucient d'assurer un environnement sans danger à ses employés de première ligne, ce secteur d'activité a retenu cette année les services d'un consultant de l'extérieur pour effectuer une analyse du risque professionnel que présentent les postes de surintendant et d'inspecteur des douanes. Nous donnons suite aux recommandations du rapport présenté.

**Employeur de choix :** D'après les résultats du sondage de 2002 auprès des employés de l'ADRC, 86 % des employés qui ont répondu au sondage estiment que l'ADRC est un endroit où il fait bon travailler, et 78 % ont affirmé qu'ils étaient satisfaits de leur carrière au sein de l'organisation.

**Dresser le bilan et aller de l'avant :** L'autonomie dernière, l'ADRC a lancé le projet des RH « Dresser le bilan et aller de l'avant » afin de mesurer l'avancement des initiatives comprises dans notre stratégie de réforme et de renouvellement des RH. Le projet, qui se poursuivra au cours de la prochaine année, permettra de garantir que les services des RH de l'ADRC sont entièrement adaptés aux besoins organisationnels actuels et futurs, tout en étant fournis à un prix abordable.

Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Évaluation du rendement	Qualité des données	Résultat attendu 4		Gestion axée sur les personnes, allée à l'approche stratégique qui permet de contribuer à l'atteinte des résultats de l'organisation pendant toute la période pluriannuelle de planification d'entreprise.	
		2002-2003	2001-2002		
		Atteint	Atteint	Raisonnaible	
		Bonne			

Attentes au titre du rendement

- Mise en œuvre complète de la dotation axée sur les compétences, gestion des RH, gestion du rendement et mécanisme de règlement des différends
- Service amélioré aux gestionnaires grâce à une évaluation normalisée
- Effectif bien informé au bon endroit et au bon moment

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous respectons les délais établis pour la mise en œuvre de notre stratégie relative aux ressources humaines (RH), un grand nombre des initiatives de réforme et de renouvellement des RH étant soit terminées, soit conformes au calendrier d'exécution;
- nous avons évalué ce qu'il nous reste à faire pour nous assurer que nos méthodes et nos plans de modernisation sont adaptés à l'évolution des besoins en RH de l'Agence, en voie d'atteindre son plein développement;
- nous avons offert de meilleurs outils et services aux gestionnaires pour les appuyer;
- L'ADRC a continué de constituer un effectif compétent et bien informé dans tous ses secteurs d'activité.

**Gestion axée sur les personnes** : L'Agence adapte sa stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines à ses besoins. Chacune des initiatives de cette stratégie a été entreprise séparément, dans un souci d'efficacité. Ensemble, ces initiatives contribueront à réaliser la vision des RH, soit appuyer efficacement les principaux secteurs d'activité de l'Agence.

Bien que d'autres facteurs puissent influencer le rapport statistique direct entre certaines de nos initiatives et les résultats opérationnels, l'Agence est d'avis que les diverses initiatives en cours de réalisation contribueront à l'atteinte du résultat attendu. En 2002-2003, l'ADRC s'est employée à démontrer son leadership et sa volonté d'assurer une gestion solide axée sur les personnes dans ses activités régulières concernant les RH. Les progrès suivants ont été accomplis à l'égard des principaux volets de la stratégie de réforme et de renouvellement des RH :

**Classification** : En 2002-2003, nous avons constitué le groupe Management/Gestion (MG) et poursuivi le programme de réforme

de la classification en entamant l'élaboration d'une norme de classification propre à l'ADRC.

**Rémunération** : Un nouveau modèle de prestation des services de rémunération a été élaboré et approuvé cette année. Au nombre des composantes clés de ce modèle, mentionnons la réforme des processus des RH. Celle-ci donnera lieu à des opérations de paie efficaces et à une nouvelle technologie du libre-service pour les employés et les gestionnaires de l'ADRC. La mise en œuvre de cette initiative se fait dans les délais que nous avons établis en vue de son parachèvement en 2005-2006.

**Relations de travail** : Cette année, la conclusion d'une convention collective avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada est venue parachever la mise en œuvre de la nouvelle structure d'unités de négociation déterminée par la Commission des relations de travail dans la fonction publique en 2001. Cette convention a intégré les conditions d'emploi de huit unités de négociation précédentes, représentant 12 groupes professionnels.

**Renouvellement du personnel** : Alors que nous faisons œuvre de pionnier dans l'élaboration d'un système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences recourant au processus de préqualification, nous avons dû rectifier nos plans et nous accusons donc du retard par rapport au calendrier initial. En 2002-2003, 54 de ces processus ont été entrepris à l'ADRC. En prévision de la mise en œuvre de ce nouveau système, des séances d'information ont été données à plus de 14 000 employés et gestionnaires. Au 31 mars, 82 % des employés occupaient des postes dotés d'un profil de compétences. L'importance accordée à l'information des employés au sujet du processus de préqualification a retardé le parachèvement des profils de compétences des employés.

**Systèmes des RH** : Nous avons poursuivi nos travaux afin de renforcer l'intégrité des données sur les RH des systèmes administratifs d'entreprise. Nous avons ébauché le plan stratégique de la Direction générale des ressources humaines et de la technologie



À la lumière de ces résultats, le Commissaire à l'information a attribué à l'ADRC la note « A » en vertu de la Loi. C'est la plus haute note qu'on puisse obtenir. Elle traduit un respect digne d'excellence d'une norme externe, soit répondre à 95 % des demandes d'accès à l'information dans les délais prévus par la Loi. La protection du caractère confidentiel des renseignements des clients est prescrite par la loi. Dans le cadre du programme de sensibilisation au droit du ministère de la Justice, les Services juridiques ont donné des séances de formation dans les grands domaines du droit. Les conseils et les avis juridiques que les

En 2002-2003, les demandes soumises à l'ADRC en vertu de la Loi sur l'accès à l'information ont augmenté de 32 % (pour passer de 1 009 à 1 337). Nous avons répondu à temps à 96 % de ces demandes. Les demandes présentées en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels se sont accrues de 22 % (de 2 118 à 2 593), et nous avons répondu à 96 % de ces demandes dans les délais prévus par la Loi en 2002-2003.

- Résumé du rendement** – Nous avons en grande partie atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :
- nous avons dépassé les attentes pour le rendement en obtenant, du Commissaire à l'information, la note « A » pour l'excellence dont nous avons fait preuve en répondant aux demandes de renseignements soumises en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels;
  - nous avons fait preuve de transparence dans les communications diffusées à l'intention des Canadiens, du Parlement et des autres ordres de gouvernement;
  - nous avons ajouté des séances de formation et élaboré une politique de gestion de la protection des renseignements personnels afin de promouvoir la protection de la confidentialité des renseignements des clients;
  - cependant, à la suite d'un examen de la conformité au protocole de sécurité, on a repéré des secteurs nécessitant des améliorations.

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Résultat escompté

Résultat attendu 3			Transparence et reddition de comptes dans l'administration publique, en harmonie avec la protection du caractère confidentiel des renseignements des clients.	
Attentes au titre du rendement			• Répondre aux demandes d'accès à l'information dans les délais prévus à la loi	
			• Rendre compte de notre rendement aux Canadiens de façon transparente	
			• Protéger le caractère confidentiel des renseignements des clients	
Évaluation du rendement	Qualité des données	2002-2003	En grande partie atteint	Bonne
		2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnable

Services juridiques offrent sur différents aspects des activités et des politiques nous aident à respecter les prescriptions législatives dans un esprit d'intégrité, d'équilibre et de réceptivité aux risques. Notre évaluation continue de la gestion des risques ainsi que des événements récents survenus après la période visée par le rapport annuel ont fait ressortir la nécessité de revoir et d'améliorer les lignes directrices et les pratiques de l'ADRC liées à la politique sur la sécurité des données. Un examen de politiques en matière de sécurité sera entrepris afin de déterminer les secteurs susceptibles d'amélioration. En outre, nous avons établi la politique de la gestion des renseignements protégés sur les clients ainsi que des produits de soutien, comme le site Internet Document d'orientation sur les renseignements protégés sur les clients.

Nous avons également démontré notre détermination à offrir aux Canadiens de l'information de qualité par la transparence dont nous faisons preuve dans nos rapports sur notre rendement. Notre Plan d'entreprise et nos rapports annuels dressent un tableau objectif de notre rendement en mentionnant non seulement nos grandes réussites, mais également les secteurs qui laissent à désirer. Comme le soulignait le Bureau du vérificateur général dans l'évaluation de notre rendement l'an dernier, l'ADRC décrit les problèmes et les défis auxquels elle doit faire face, et traite des cas où le rendement n'est pas à la hauteur des objectifs.





L'ADRC présente un plan de gestion des biens pour faire rapport au Secrétaire du Conseil du Trésor sur la réalisation de l'examen des ressources et de la gestion. Elle y présente les résultats de son processus de gestion du cycle de vie des biens meubles, (p.ex. les véhicules automobiles et les ordinateurs). L'ADRC ne s'est pas encore dotée d'un inventaire unique et intégré de son matériel (biens qui ne sont pas capitalisés aux fins de l'établissement des états financiers); il existe toutefois, pour l'ensemble de l'Agence, des inventaires des catégories de biens qui sont capitalisés et qui figurent aux états financiers.

L'ADRC a fait des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable (DD) 2001-2004. Elle s'est concentrée sur la création d'une infrastructure de DD pour favoriser une meilleure rétroaction grâce à un système automatisé et par le renforcement de la gestion environnementale. Pour en savoir plus à ce sujet, on peut consulter le site Web du DD.

Nous avons réalisé des progrès dans l'établissement d'un partenariat stratégique avec l'ADRC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui améliorera la gestion de nos biens matériels.

Cette initiative a fait ressortir des possibilités d'économiser. L'ADRC a prévu des économies estimées à 8,4 millions de dollars en 2002-2003, et des économies cumulatives totales de près de 53 millions de dollars au cours des quatre prochaines années.

Grâce à la rationalisation des pratiques, des processus et de l'administration liés à sa politique sur les voyages, l'Agence s'attend à réaliser d'importantes économies dans les dépenses de voyage dans les années à venir.

Notre premier rapport de suivi du rendement en cours d'exercice (fiche d'évaluation équilibrée) a été présenté en février 2003. Il offre une analyse préliminaire du rendement de l'Agence. Bien que la mise en œuvre du système automatisé de la fiche d'évaluation équilibrée accuse encore un certain retard, la première version du système a été soumise à des planificateurs et à des analystes sélectionnés parmi nos employés en février 2003. Notre programme d'amélioration de la gestion financière s'inspire de la stratégie d'information financière du gouvernement. Nous avons implanté cette année la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales. Pour la première fois en 2002-2003, les états financiers de l'ADRC sont entièrement fondés sur la comptabilité d'exercice.

Le raffermissement de nos systèmes financiers et de nos systèmes de suivi et de rapport a procuré aux gestionnaires une meilleure information financière aux fins de la prise de décisions. Toutefois, des améliorations sont indispensables si nous voulons respecter les besoins des intervenants internes et externes.

Cette année, l'ADRC a perçu plus de 300 milliards de dollars, ce qui représente des perceptions quotidiennes moyennes de 1,2 million de dollars. Afin d'améliorer notre système de gestion des rentrées de fonds, nous avons élaboré et implanté un système visant les recettes douanières afin d'assurer le suivi de la norme de dépôt dans les 24 heures.

Pour régler le problème des paiements en trop aux provinces, la fonction de la vérification et de l'évaluation de l'ADRC a joint ses efforts à ceux du Bureau du vérificateur général, efforts qui ont de nouveau confirmé l'intégrité et l'exactitude de la structure comptable pour la saisie des montants d'impôts redevables aux provinces et territoires. Les vérifications conjointes permanentes concernant les contrôles des systèmes financiers qui sont effectuées par cette fonction et le BVG sont destinées à offrir, dans les états financiers, une certitude reposant sur une stratégie d'appui sur les contrôles.

Résultat escompte

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Évaluation du rendement		Qualité des données	
2002-2003	En grande partie atteint	Raisonnable	
	En grande partie atteint	Raisonnable	

Fonction de contrôleur moderne qui encourage l'excellence en matière d'administration et de service, et saine gestion des finances et de la trésorerie.

**Résultat attendu 2**

Attentes au titre du rendement

- Stratégie d'information financière et mise en œuvre de projets tels que l'approvisionnement en ligne, la comptabilité par activités et la mise au point de la gestion intégrée des risques
- Processus décisionnel fondé sur l'information financière et non financière et sur l'optimisation des ressources
- Amélioration des contrôles et des systèmes de gestion financière en réponse aux besoins des intervenants internes et externes

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint en grande partie notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons mis en œuvre les initiatives liées à la fonction de contrôleur moderne, telles que la stratégie d'information financière aux fins de la comptabilité d'exercice, l'approvisionnement électronique et la mise au point de la gestion intégrée des risques;
- nous avons amélioré le processus décisionnel par la présentation de rapports de surveillance de rendement en cours d'exercice et des projets pilote de comptabilité par activités; toutefois, des améliorations plus poussées sont nécessaires pour stabiliser les processus de comptabilité d'exercice de l'ADRC dans le but d'améliorer la fiabilité des systèmes financiers.

L'ADRC a poursuivi la mise en œuvre de son programme de gestion transparente axée sur les résultats. Les objectifs de ce programme sont conformes à ceux de l'initiative pangouvernementale visant la fonction de contrôleur moderne. Pour décrire la vision à long terme de l'ADRC au chapitre de la fonction de contrôleur moderne et pour orienter les efforts qui seront faits pour constituer une capacité dans ce domaine, on a élaboré un modèle de haut niveau pour la fonction de contrôleur moderne de l'ADRC. Ce modèle décrit les intrants, les activités et les processus nécessaires pour atteindre les résultats qui devraient idéalement être ceux d'une organisation qui exerce une fonction de contrôleur de qualité.

Nous avons fait des progrès considérables dans la mise en œuvre du régime et des pratiques liés à la fonction de contrôleur moderne :

- leadership stratégique grâce à notre *Plan d'entreprise*;
- poursuite de l'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement dans notre fiche d'évaluation financière;

Notre initiative de réforme et de renouvellement administratifs prendra fin progressivement en 2003-2004. Près de 70 % des initiatives connexes ont été menées à bien, et la responsabilité de la supervision permanente a été transférée aux fonctions principales.

Cette année, un système plus structuré de rapports trimestriels sur le budget et les dépenses a été mis au point. Il sera mis en œuvre en 2003-2004. Ce rapprochement du budget et des dépenses améliorera notre contrôle de gestion à l'Administration centrale et dans les régions. L'ADRC a réalisé quatre projets pilotes, qui ont clairement démontré les avantages de la comptabilité par activités pour une meilleure gestion stratégique des coûts. Malgré ce progrès, les systèmes de contrôle des coûts ont besoin d'être améliorés afin de répondre aux besoins de l'ADRC.

budget et des dépenses nous a facilité la tâche.

l'avenir. La mise en œuvre de notre cadre renouvelé de gestion du ques et aux mesures de remplacement des biens clés prévus pour préserver nos affectations destinées aux investissements stratégiques qu'exerçaient nos activités et, ce faisant, nous avons Nous sommes parvenus à contenir les pressions financières immédiates

- données opérationnelles et financières plus précises grâce au grand livre des recettes et aux systèmes administratifs d'entreprise;
- accent mis sur l'amélioration du service grâce à nos normes relevées de service axé sur la clientèle;
- processus de gestion des risques en voie d'atteindre son plein développement au niveau de l'organisation;
- gestion du rendement intégrée à notre rapport annuel et à nos ententes sur les objectifs de rendement des EX et des SM;
- lancement d'une évaluation de la capacité au chapitre de la fonction de contrôleur moderne;
- mise sur pied d'un comité de la fonction de contrôleur;
- élaboration de stratégies de communication, de formation et d'apprentissage concernant la fonction de contrôleur moderne.



Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Évaluation du rendement	Qualité des données	
	2002-2003	2001-2002
Résultat attendu 1	Atteint	Atteint
	Bonne	Bonne
Attentes au titre du rendement		
Régime de régie qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership et qui favorise l'expression de la culture et des valeurs de l'Agence dans le processus décisionnel de la direction.		
• Cadre moderne et efficace de gestion et de régie intégré à tous les niveaux de l'ADRC et s'inscrivant dans une gestion axée sur les valeurs		
• Intégration du modèle de gestion aux initiatives et aux exigences de gestion organisationnelle du comité de gestion de l'Agence, du conseil de direction et du Secrétariat du Conseil du Trésor		

Résumé du rendement – Nous avons atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons mis en œuvre et intégré dans l'ensemble de l'Agence un cadre moderne et efficace de gestion et de régie dans un environnement axé sur les valeurs;
- le conseil de direction a continué d'exploiter pleinement les possibilités que lui offrent les pouvoirs et la marge de manœuvre en matière de supervision qui lui sont conférés par la loi.

Au terme de la troisième année d'existence de l'Agence, le cadre de régie de l'ADRC influe de façon concrète sur le processus décisionnel. Notre conseil de direction exerce une supervision et un leadership stratégiques sur la planification des activités et des ressources, la gestion des risques, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la reddition de comptes.

Le Forum des politiques publiques a reçu le mandat d'étudier le mode de régie unique de l'ADRC. Selon les résultats de l'étude, nos structures de régie sont conformes à ce qui avait été envisagé et nous permettent de réaliser nos objectifs à titre d'organisme faisant appel à d'autres modes de prestation de services. L'étude fait état de résultats positifs, tels qu'un processus décisionnel plus rapide et plus souple, des changements notables dans la culture de la haute direction, des politiques de gestion simplifiées et des documents de planification et de rapport améliorés. Elle laisse toutefois entendre que l'ADRC doit mieux faire connaître son mode de régie, mieux exercer ses pouvoirs, et tirer pleinement parti de la latitude que lui confère la loi.

Notre régime d'ententes de rendement des cadres supérieurs et de la haute direction, qui représente environ 700 contrats de responsabilité, a des répercussions positives sur nos gestionnaires et nos employés. En effet, ce régime met l'accent sur la responsabilité personnelle à l'égard des priorités et des réalisations attendues énoncées dans le *Plan d'entreprise* et il cadre mieux avec celles-ci.

Le sondage réalisé en 2002 auprès des employés de l'ADRC montre clairement notre changement de culture et une plus grande sensibilisation aux valeurs de l'ADRC. Les employés qui y ont répondu affirment, dans une proportion de 70 %, qu'ils peuvent expliquer l'orientation stratégique de l'ADRC, y compris sa mission et ses résultats stratégiques. Il s'agit d'une hausse de 17 % depuis 1999. De plus, 54 % des employés qui ont répondu au sondage déclarent qu'ils sont invités, dans leur travail, à faire montre d'innovation et d'initiative, une hausse de 15 % par rapport à 1999.

La fonction de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise s'efforce de fournir aux cadres supérieurs de l'Agence des renseignements, des conseils, de la certitude et de l'impartialité. Elle facilite également la tâche de supervision du comité de vérification du conseil de direction. La fonction restructurée exerce, dans tout le pays, une meilleure supervision des activités régionales essentielles pour permettre aux cadres supérieurs de prendre des décisions plus judicieuses. En prévision de l'examen quinquennal de l'Agence, prévu par la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la fonction compte mener une série de cinq évaluations (régie, ressources humaines, partenariats, réforme et renouvellement administratif, et transformation des activités).

Selon les commentaires des intervenants à l'interne, les Services juridiques, qui donnent à l'ADRC des conseils juridiques sur les questions de régie et les pouvoirs, sont adéquatement intégrés aux secteurs d'activité de l'ADRC et jouent un rôle de premier plan pour ce qui est de veiller à ce que les aspects juridiques des activités et des politiques de l'ADRC soient conformes à la loi.



## Données chiffrées

- Nous soutenons plus de 280 applications informatiques
- Nous avons traité plus de 67 000 mesures de dotation (nominations intérieures, mutations latérales, réembauchages, prolongements de la durée d'emploi et embauchages d'étudiants), y compris le recrutement de 4 500 employés à temps plein
- Nous avons accordé et géré des contrats pour des biens et des services d'une valeur dépassant 450 millions de dollars
- Nous avons assuré la gestion de plus de 750 installations au Canada
- Nous avons administré en 2002-2003, des rentrées de fonds annuelles de 305 milliards de dollars et des perceptions quotidiennes moyennes de 1,2 milliard de dollars
- Nous avons traité plus de 3 900 demandes d'accès à l'information et de communication de renseignements personnels

La GAO continue d'assister les principaux secteurs d'activité de l'ADRC pour l'atteinte de notre résultat concernant l'observation. Selon les commentaires formulés par des intervenants, notre service de conseils juridiques et de consultation contribue pour beaucoup et de façon importante à garantir que les aspects juridiques des activités et des politiques de l'ADRC respectent les prescriptions législatives et ce, dans tous les secteurs d'activité.

Le témoignage suivant souligne les pratiques exemplaires établies par l'ADRC. Linda Duxbury, professeur à l'université Carleton, a décrit la transformation que constitue le renouvellement dans le domaine de l'informationnelle comme étant celle qui, dans le contexte de changement de la fonction publique fédérale, s'apparente le plus à la réussite d'attirer et de maintenir en poste des travailleurs qualifiés et motivés. Le renouvellement dans le domaine de l'informationnelle a été sélectionné comme projet finaliste lors de l'exposition sur la technologie de l'administration gouvernementale de 2002. L'ADRC a en outre gagné à cette occasion, deux prix de distinction pour ses réalisations dans le domaine de l'informationnelle aux fins du cybergouvernement, soit son site de changement d'adresse en ligne et le Programme d'autocotisation

conformité opérationnelle de l'Agence.

La fonction de l'informationnelle de l'ADRC continue de répondre aux exigences opérationnelles, telles qu'une disponibilité accrue aux fins des exigences de sécurité des douanes, tout en soutenant les applications existantes. La mise en œuvre de notre plateforme d'applications électroniques aidera à satisfaire aux exigences de

vigilance afin d'atténuer les risques internes et externes.

mobiles. Les gestionnaires doivent continuer de faire preuve de diligence afin d'atténuer les risques internes et externes. de relever tous les niveaux de risque concernant les biens sécurité offerte par des biens tels que les ordinateurs portatifs, afin employés et de nos biens. Nous réexaminons actuellement la procédure à suivre en cas de menace grave à la sécurité de nos

La prochaine section présente le résumé de notre rendement en fonction de nos cinq résultats attendus pour le secteur d'activité de la GAO. Les résultats attendus 1 à 5 se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation, de même qu'à notre résultat stratégique d'innover pour l'avenir. Ces résultats attendus appuient notre résultat escompté — Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

La GAO assiste les autres secteurs d'activité dans leurs efforts pour assurer l'observation au sein d'une administration fiscale fondée sur un régime d'autocotisation et d'un environnement douanier soutenus de la sécurité. Les services de la GAO soutiennent tous les programmes, systèmes et biens qui sont essentiels à notre mission et qui servent à appuyer sans relâche l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard de la santé et de la sécurité du public.

Les pratiques de gestion de l'ADRC qui servent d'assise aux principes de contrôle modernes ont été établies. Nous estimons que les éléments clés d'un régime de gestion fondé sur les principes de contrôle modernes (leadership stratégique, valeurs et éthique communes, gestion rigoureuse et responsabilisation claire, entre autres) sont en grande partie implantés et qu'ils offrent un appui solide aux finances et à la trésorerie dans l'ensemble de l'ADRC. Dans le cadre de notre programme de gestion transparente axée sur les résultats, notre *Plan d'entreprise* et notre *Rapport annuel* font le lien entre les ressources et les résultats. L'information sur le rendement et les risques, indispensable à l'amélioration du processus décisionnel, a maintenant été circonscrite et elle est utilisée, mais le travail n'est pas terminé.

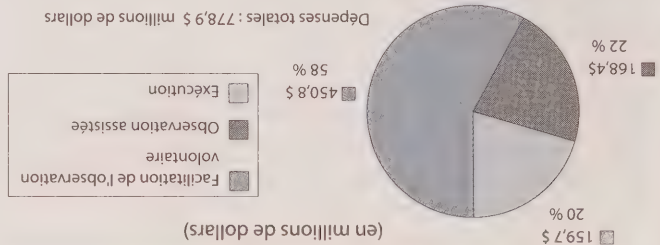
Pour atténuer les risques financiers, la fonction de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise de l'ADRC et le Bureau du vérificateur général examinent ensemble les contrôles des systèmes financiers. Les résultats de leurs travaux aideront à garantir l'existence et la pertinence des contrôles financiers pour les grands systèmes d'applications concernant les recettes.

Pour raviver la confiance du public, qui avait fléchi par suite du problème des paiements en trop aux provinces survenu l'an dernier, la fonction de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise a de nouveau confirmé l'intégrité et l'exactitude de la structure comptable révisée de l'ADRC pour la saisie des montants d'impôt transférés aux provinces et territoires. Elle a, à cette occasion, joint ses efforts à ceux du Bureau du vérificateur général, dans le but de renforcer la crédibilité de l'ADRC au titre de l'enregistrement des opérations relatives aux recettes.

Nombre des initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines sont soit terminées, soit conformes au calendrier de travail. L'ADRC évalue actuellement ce qu'il reste à faire pour s'assurer que nos concepts et nos plans de modernisation permettent toujours de répondre à ses besoins futurs.

La sécurité a été intensifiée à l'échelle de l'ADRC et elle dicte les changements aux programmes et les mises à jour des systèmes. Nous avons élaboré une stratégie exhaustive pour la gestion des situations d'urgence, qui définit les rôles, les responsabilités et la

Tableau 11 : Répartition des ressources dans le continuum de l'observation pour la GCO



La transformation de l'ADRC étant en grande partie terminée, le soutien interne apporté par la GCO aux secteurs d'activité transparaît dans les résultats de nos méthodes de gestion modernes et innovatrices. L'ADRC est maintenant dotée d'une solide infrastructure composée de ressources financières et de technologies de l'information, de personnes et de systèmes administratifs, qui contribuera à l'atteinte de notre résultat en matière d'observation.

## Conclusions par rapport à notre résultat escompté

Nous avons un résultat escompté : **Le rendement de nos activités et services opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices** – Nous avons atteint notre résultat escompté grâce au rendement élevé que nous avons démontré par rapport à chacun des cinq grands résultats attendus de la GCO. Le rendement obtenu par la GCO est conforme à nos résultats stratégiques en matière d'innovation et d'observation.

Ce troisième *Rapport annuel* marque un tournant décisif pour l'Agence. En effet, nous nous considérons maintenant comme une agence bien établie. Au cours des trois dernières années, nous avons fait des pas de géant dans la mise en œuvre de notre programme de changement. Nous avons fait face à de nombreux défis, que nous avons relevés, et nous avons rectifié le tir là où les initiatives s'enlisent. Dans l'ensemble, nous respectons les délais établis pour l'atteinte de nos buts en matière d'innovation et pour le respect des attentes concernant notre rendement.

## Faits saillants du rendement

- 82 % des employés de l'ADRC occupent des postes dotés de profils de compétences pour l'emploi
- La réforme et le renouvellement administratifs – une réduction estimée de 8,4 millions de dollars en 2002-2003
- Mise en œuvre de nouveaux processus et applications informatiques (phase II de la SIF) à l'appui de la comptabilité d'exercice à l'occasion de la présentation, en 2002-2003, des premiers états financiers de l'ADRC
- De nouveaux outils de gestion et d'établissement des coûts, tels que l'établissement de budgets trimestriels et les rapports en cours d'exercice, sont en place, et la comptabilité par activités a été mise à l'essai

- L'harmonisation du *Plan d'entreprise*, de la fiche d'évaluation équilibrée et du *Rapport annuel* aura pour effet d'améliorer les rapports sur le rendement
- Note « A » reçue du Commissaire à l'information pour la réponse donnée aux demandes d'accès à l'information
- Mise en œuvre de la plate-forme d'applications électroniques afin de satisfaire aux exigences opérationnelles futures de l'Agence
- La première fiche de rendement de l'Agence sur l'apprentissage a été produite
- Prix de la GTEC pour le site de changement d'adresse en ligne et le Programme d'autocotisation des douanes



## Au sujet de la Gestion et de l'orientation organisationnelles (GOO)

La GOO aide les principaux secteurs d'activité de l'ADRC à offrir de meilleurs services aux Canadiens grâce à des façons innovatrices d'appuyer les nombreux programmes et services qui favorisent l'observation des lois fiscales, commerciales et frontalières. La GOO seconde les efforts des services dans les domaines suivants : finances, administration, informatique, ressources humaines, communications, services juridiques, vérification interne et évaluation.

Grâce à une solide structure de régie et par l'adhésion à des principes de contrôle modernes, la GOO facilite l'orientation stratégique à l'appui des programmes et services de l'ADRC. Nos travaux orientent la mise au point de l'infrastructure dont nous avons besoin pour la conception et l'exécution de programmes efficaces.

## Contribution des autres

Les examens menés par le Bureau du vérificateur général du Canada, le Secrétaire du Conseil du Trésor, le Commissaire à la protection de la vie privée, le Commissaire à l'information et le Bureau du commissaire aux langues officielles contribuent fortement à notre programme de changement et aux succès que nous remportons dans la prestation de meilleurs services aux Canadiens.

Nous avons en outre conclu des partenariats avec des fournisseurs de services communs, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, pour la gestion de notre système de rémunération, des locaux, des biens immobiliers et des contrats.

## Contexte du rendement : risques et défis

En 2002-2003, les menaces de terrorisme au niveau international ont eu une forte incidence sur le cadre de notre rendement et ont mis au premier plan les questions de sécurité à l'ADRC. De plus, les exigences constantes du public au chapitre de l'amélioration du service, de la transparence et de la reddition de comptes, les demandes d'accès à l'information, les préoccupations en matière de développement durable et la capacité électronique nécessaire pour répondre à ces besoins imposent des contraintes à une infrastructure de programme déjà fort surchargée. L'ADRC fonctionne à plein rendement dans ses principaux secteurs d'activité et

## Profil de dépenses

En 2002-2003, près de 20 % (801,6 millions de dollars) du budget de l'ADRC ont été consacrés au secteur d'activité de la GOO. Cette dernière a dépensé au total 778,9 millions de dollars. La plus grande part des ressources de la GOO (environ 47 %) a été consacrée à l'informatique. La fonction de l'informatique de l'ADRC assure le soutien de deux centres de données, qui traitent 1,7 million d'opérations à l'heure. De plus, nous soutenons 280 applications, de sept gros ordinateurs et de 1 600 serveurs pour quelque 54 000 employés de l'ADRC (au cours des périodes de pointe) à plus de 750 endroits au Canada.

trouvera difficile d'absorber encore d'autres changements et contraintes sans revoir ses priorités.

Depuis sa création, l'ADRC a entrepris un audacieux programme de changement, en tirant parti de la latitude que lui confère le statut d'agence. Nous avons en même temps poursuivi des objectifs équilibrés qui nous permettent de continuer à assurer la bonne marche de nos activités essentielles. Les défis à relever sur le plan du financement se répercutent sur les services de l'ADRC, alors que nous tentons de répondre à la demande croissante de services en ligne pour les Canadiens. La difficulté consiste à contrebalancer les exigences en matière d'innovation pour l'amélioration des services et nos mandats au chapitre de l'observation et de l'exécution.

Depuis les paiements en trop versés récemment aux provinces, nous nous sommes employés à raviver la confiance du public dans l'ADRC en confirmant que des contrôles financiers adéquats fonctionnent comme il se doit afin d'atténuer les risques de perte de possibilités d'affaires futures avec les provinces et les territoires. Nous continuons d'être vigilants à cet égard.





# Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait, dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport

de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Page s du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le PE prochain
--------------------------------	--------------	------------------------	---	-------------------------------

Mettre en œuvre certaines recommandations visant à accroître la rapidité, y compris des objectifs progressivement plus ambitieux en matière d'achèvement des cas	38, 39	✓ Certaines des 130 recommandations visant à réduire les délais d'exécution ont été mises en œuvre. La rapidité a été considérablement améliorée, et nous avons atteint les objectifs dans la plupart des secteurs de programme en 2002-2003.	Mettre en œuvre les recommandations visant à réduire les délais d'exécution et les niveaux élevés des dossiers non traitables.	Oui
Mettre en œuvre des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance de l'application des dispositions d'équité et des principes contenus dans la Stratégie en sept points pour l'équité	38, 39	☑ En tant que direction générale responsable, les appels ont continué à coordonner l'instauration continue de plans de surveillance pour tous les secteurs de programme qui prennent part à l'application des dispositions d'équité et à la prestation d'explications concernant les autres mesures qu'un client peut prendre si nous avons rejeté sa demande.	Continuer de coordonner l'instauration de plans de surveillance de l'équité avec d'autres directions générales.	Oui
Mettre en œuvre le reste du cadre de formation	39	✓ Bon nombre d'initiatives ont été entreprises en 2002-2003. Un site intranet axé sur l'apprentissage et la promotion de la carrière a été créé afin de donner aux employés des renseignements et des outils pour les aider à acquérir des compétences et favoriser leur avancement professionnel. La formation sur le Régime de sanctions administratives pécuniaires et sur différentes étapes du processus relatif aux litiges a été élaborée et donnée.	Offrir la formation aux employés par la prestation de cours spécialisés (p. ex. apprentissage en ligne, interprétation des lois, litiges et formation sur les dispositions législatives liées au RPC/AE).	Non
Mener une étude pilote sur les facteurs de complexité des dossiers afin de mieux prévoir les délais d'exécution et les ressources requises	S.O.	✓ Un programme de calcul de la complexité a été élaboré pour permettre aux responsables de la sélection de déterminer le niveau de complexité des dossiers. Le calculateur a fait l'objet d'un projet pilote en février 2003.	Évaluer les résultats du projet pilote en vue de la mise en œuvre du calculateur à l'échelle nationale.	Oui

✓ Délai respecté    ☑ Délai en grande partie respecté    X Délai non respecté

Résultat escompté

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultat attendu 4

Nous gérons efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.

Évaluation du rendement	Qualité des données	2002-2003		2001-2002	
		En grande partie atteint	Bonne	En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- L'approche en matière de la gestion du risque donne l'assurance que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe et les cas non complexes sont traités de façon uniforme
- La grande majorité des cas sont réglés avant de parvenir au tribunal
- La grande majorité des décisions faisant l'objet d'appel sont résolues au bénéfice de l'ADRC

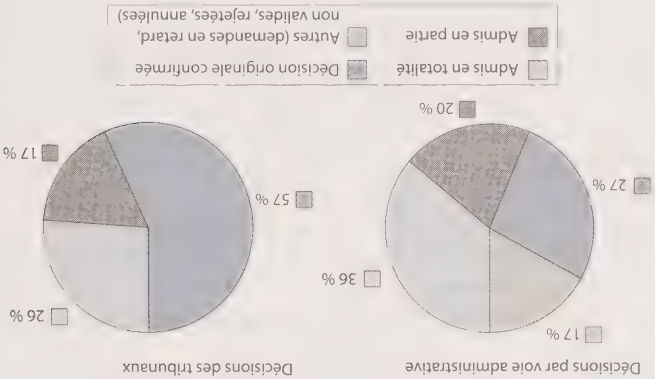
Résumé du rendement – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- la grande majorité des cas ont été réglés par la voie administrative, avant d'être soumis aux tribunaux, ce qui donne l'assurance que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe et les cas non complexes sont traités de façon uniforme;
- la majorité des décisions des tribunaux étaient en faveur de l'ADRC;
- cependant, des améliorations sont toujours nécessaires concernant l'évaluation uniforme du degré de risque et ses répercussions possibles, ainsi que la documentation de la justification des décisions.

La gestion du risque est essentielle à la promotion du règlement uniforme et équitable des différends et litiges dans un délai raisonnable. Nous cherchons à réduire au minimum les répercussions possibles des cas qui pourraient mener à une érosion accrue et involontaire de l'assiette fiscale, ou à d'autres conséquences, en relevant rapidement les problèmes et en soumettant des propositions aux ministères des Finances et de la Justice pour qu'ils apportent les précisions requises.

Nous tentons de régler la plupart des cas au niveau administratif, et nous l'avons fait dans plus de 94 % des cas en 2002-2003 pour tous les secteurs de programme à l'exception des différends du RPC/AE, où le rôle particulier de l'ADRC rend difficile la comparaison avec les autres programmes. Nous nous efforçons de soumettre des cas aux tribunaux seulement dans les circonstances appropriées. En 2002-2003, notre décision originale a été confirmée par les tribunaux dans une majorité de cas (57 %), un résultat qui est conforme à nos objectifs. Même si notre taux de réussite devant les tribunaux a légèrement diminué par rapport à 59 % en 2001-2002, nous sommes très confiants à l'égard de notre approche en matière gestion des litiges.

4-1 Résultat des différends et des appels des clients



Au cours de la dernière année, nous avons mis en place plusieurs programmes pour mieux gérer le risque, y compris la nomination d'agents de l'assurance de la qualité pour surveiller le traitement des dossiers dans les bureaux locaux, en plus des activités de surveillance sur place dans six bureaux. Notre premier Rapport annuel sur l'assurance de la qualité, qui portait sur les processus des appels, a établi 12 normes de qualité pour l'évaluation de notre rendement. Selon le rapport, l'examen des oppositions par les agents et la collaboration entre l'Administration centrale et les régions fonctionnent bien. D'un autre côté, le rapport indique que des améliorations peuvent être apportées dans six domaines. Ceux-ci comprennent l'évaluation uniforme du degré de risque et des répercussions possibles liées aux nouveaux cas, ainsi que la documentation de la justification de nos décisions. Une fois pleinement mis en œuvre, nos programmes d'assurance de la qualité et de surveillance devraient contribuer à assurer un rendement stable en gestion du risque lié tant aux dossiers non complexes qu'aux dossiers complexes.



Nous avons de plus annulé automatiquement un montant additionnel de 1,5 millions de dollars en pénalités et intérêts pour près de 1,9 million de contribuables, soit un montant estimatif moyen de 81 \$ par client cette année.

Au total, l'ADRC a annulé un montant estimé de 321 millions de dollars dans tous les secteurs d'activité, y compris 257 millions de dollars se rattachant aux Services fiscaux.

Nous faisons des progrès dans l'application uniforme des dispositions d'équité dans l'ensemble de l'ADRC. Une étude de la Direction générale des appels a révélé que les agents des appels appliquent bien les dispositions d'équité; l'étude a aussi relevé des secteurs où d'autres améliorations doivent être apportées à l'application des lignes directrices.

Certains progrès ont également été faits pour ce qui est d'instaurer la surveillance à l'échelle de l'Agence. En tant que la direction générale responsable, les Appels ont coordonné l'élaboration de plans de surveillance pour tous les secteurs de programme qui s'occupent de l'application des dispositions d'équité. Nous avons également entrepris des travaux de révision et de mise à jour du guide de référence sur les dispositions d'équité que nous avons diffusé l'an dernier à l'intention du personnel des bureaux locaux. Le guide sera utilisé pour accroître l'uniformité et l'exactitude dans le traitement des demandes aux points de service partout au Canada.

Nous faisons toujours face à des défis quant au Registre d'équité, pour le repérage des demandes et des décisions en matière d'équité liées à l'annulation des cotisations au titre des intérêts et des pénalités. Nous avons mené un examen du registre pour améliorer ses capacités d'information et pour mieux repérer les renseignements des clients. À la suite de cet examen, nous avons formulé des recommandations pour apporter des changements au système, lesquels devraient être terminés en 2005.

L'augmentation du recours au programme a donné lieu à un inventaire croissant, qui a augmenté de 10 % en 2002-2003, passant de 2 459 à 2 706 dossiers. Étant donné que nous disposons maintenant d'une source de financement sûre et stable pour le programme, nous nous attendons à commencer à voir diminuer les inventaires au cours des prochaines années.

En ce qui concerne l'application des dispositions d'équité, certains articles de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et d'autres lois dont l'ADRC assure l'application permettent à celle-ci d'annuler les pénalités et les intérêts payables par des contribuables, dans des circonstances atténuantes, ou d'y renoncer.

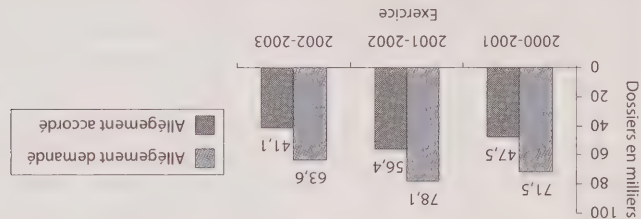
Les intérêts et pénalités sont annulés dans les cas où ils ont déjà fait l'objet d'une cotisation. L'ADRC renonce aux pénalités et intérêts lorsqu'ils n'ont pas encore fait l'objet d'une cotisation. Par exemple, des montants minimes ne sont pas exigés si l'ADRC a causé un retard dans le traitement d'un redressement.

Même si une grande part de l'administration quotidienne des dispositions d'équité se déroule au sein de différents programmes des Services fiscaux, la Direction générale des appels coordonne l'initiative en matière d'équité à l'échelle de l'Agence.

Pour l'exercice 2002-2003, les demandes des clients présentées en vertu des dispositions d'équité ont diminué considérablement. Le tableau 3-3 montre qu'elles sont passées de plus de

78 000 demandes en 2001-2002 à 63 600 demandes en 2002-2003. Il s'agit de la première baisse du volume en plusieurs années. Des quelque 63 600 dossiers à l'échelle de l'ADRC, environ 41 100 dossiers (près de 65 %) ont obtenu un allègement. La valeur des intérêts et pénalités annulés ou auxquels l'ADRC a renoncé est passée de 191 millions de dollars en 2001-2002 à 166 millions de dollars en 2002-2003, soit un montant estimatif moyen de 4 031 \$ par client.

### 3-3 Demandes et allègements en vertu des dispositions d'équité



Note : Les données relatives à 2001-2002 ont été mises à jour en regard de celles du dernier Rapport annuel pour corriger une erreur de notre système de suivi et d'analyse statistiques.



En 2002-2003, le PDV a continué son expansion considérable. Nous avons augmenté le nombre de dossiers de divulgation volontaire que nous avons traités, qui est passé de 4 732 en 2001-2002 à 5 097 2002-2003. Cette augmentation de la participation montre que les communications qui font la promotion des divulgations volontaires demeurent efficaces.

Notre PDV favorise l'observation volontaire des dispositions visant la déclaration et le paiement des droits, des impôts et des taxes en vertu des lois dont l'ADRC assure l'application. Il donne en effet aux clients la possibilité de corriger des omissions passées, sans pénalité, de manière à ce qu'ils se conforment à la loi.

En 2001-2002, nous avons diffusé la Stratégie en sept points pour l'équité afin d'intégrer les principes d'équité partout dans l'ADRC. L'équité est appliquée dans l'ensemble de l'Agence essentielle-ment de deux façons, grâce au Programme des divulgations volontaires (PDV) et à l'application des dispositions d'équité.

- nous avons commencé à mettre à jour la formation et les lignes directrices à l'intention du personnel afin de favoriser l'application uniforme des dispositions d'équité;
  - nous avons mené un examen du Registre d'équité et avons pris des mesures en vue d'apporter des changements au système pour améliorer ses capacités d'information;
  - nous avons traité davantage de dossiers du Programme des divulgations volontaires, mais nous devons tout de même stabiliser l'inventaire;
  - toutefois, le progrès est limité pour ce qui est d'instaurer des programmes de surveillance en vue de confirmer que les dispositions d'équité sont appliquées de façon uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.
- Résumé du rendement** – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

**Résumé du rendement** – Nous avons en grande partie atteint ce

rapport aux attentes :

résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par

nous avons commencé à mettre à jour la formation et les lignes

directrices à l'intention du personnel afin de favoriser l'appli-

cation uniforme des dispositions d'équité;

• nous avons mené un examen du Registre d'équité et avons pris

des mesures en vue d'apporter des changements au système

pour améliorer ses capacités d'information;

• nous avons traité davantage de dossiers du Programme des

divulgations volontaires, mais nous devons tout de même stabi-

liser l'inventaire;

• toutefois, le progrès est limité pour ce qui est d'instaurer des

programmes de surveillance en vue de confirmer que les dispo-

sitions d'équité sont appliquées de façon uniforme dans tous les

programmes et toutes les régions.

En 2001-2002, nous avons diffusé la Stratégie en sept points pour

l'équité afin d'intégrer les principes d'équité partout dans l'ADRC.

L'équité est appliquée dans l'ensemble de l'Agence essentielle-

ment de deux façons, grâce au Programme des divulgations

volontaires (PDV) et à l'application des dispositions d'équité.

Notre PDV favorise l'observation volontaire des dispositions visant

la déclaration et le paiement des droits, des impôts et des taxes en

vertu des lois dont l'ADRC assure l'application. Il donne en effet

aux clients la possibilité de corriger des omissions passées, sans

pénalité, de manière à ce qu'ils se conforment à la loi.

En 2002-2003, le PDV a continué son expansion considérable.

Nous avons augmenté le nombre de dossiers de divulgation

volontaire que nous avons traités, qui est passé de 4 732 en 2001-

2002 à 5 097 2002-2003. Cette augmentation de la participation

montre que les communications qui font la promotion des divul-

gations volontaires demeurent efficaces.

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de

recours.

**Résultat attendu 3**

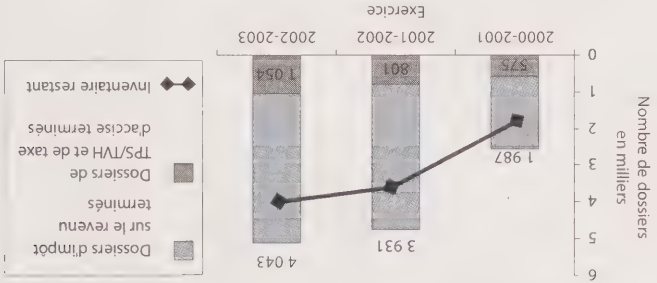
L'application des principes et des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les

programmes et toutes les régions.

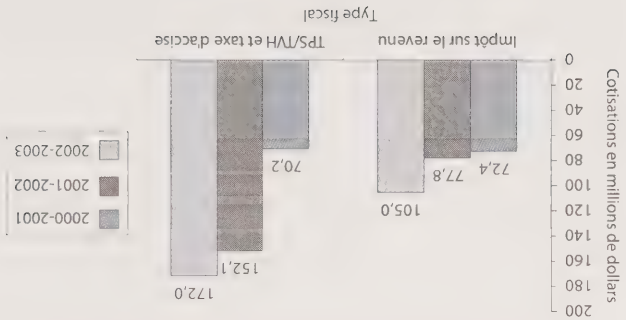
**Attentes au titre du rendement**

- Respecter les engagements du Chemin à prendre de l'année dernière, et garder l'arrière de cas afférents au programme de divulgations volontaires au strict minimum
- Promouvoir la mise en œuvre uniforme des dispositions en matière d'équité au moyen de la formation du personnel, de lignes directrices et de procédures
- Les programmes de surveillance de l'ADRC confirment que les dispositions en matière d'équité sont appliquées uniformément à l'échelle de tous les programmes et dans toutes les régions

**3-1 Programme des divulgations volontaires – Dossiers terminés et inventaire**

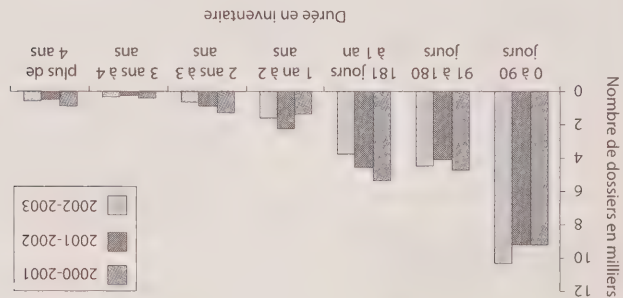


**3-2 Cotisations liées aux dossiers de divulgation volontaire fermés : impôt sur le revenu, TPS/TVH et taxe d'accise**



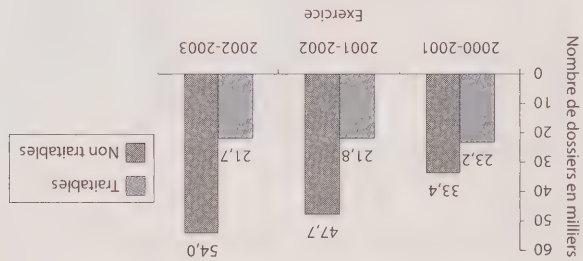
Les dossiers du PDV que nous avons traités cette année se ratta- chent à des cotisations d'un montant estimé total de quelque 277 millions de dollars en impôts et taxes, soit 105 millions de dollars pour les dossiers d'impôt sur le revenu et 172 millions de dollars pour les dossiers de la TPS/TVH et de la taxe d'accise, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport à 230 millions de dollars en 2001-2002.

## 2-3 Inventaire des différends selon l'ancienneté – Nombre de dossiers traitables



La proportion des dossiers qui sont non traitables, pendant que nous attendons une décision des tribunaux ou d'autres renseignements, continue d'augmenter et se situe maintenant à 71 % (54 048 dossiers) de notre inventaire total.

## 2-4 Nombre de dossiers traitables et non traitables en inventaire



Un total de 20 000 de ces dossiers se rapportent au traitement des paiements d'équité salariale du gouvernement fédéral, une question qui est devant les tribunaux. La valeur totale des montants en litige liés aux dossiers non traitables est toujours de 6,3 milliards de dollars, ce qui représente près de 80 % de l'ensemble des 7,94 milliards de dollars présentement en litige.

Résultat escompté

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultat attendu 2

Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun.

Attentes au titre du rendement

- Une amélioration dans la réduction des délais d'exécution chaque année d'ici 2004-2005
- Une augmentation dans la productivité, mesurée selon le nombre de cas réglés par rapport aux arrivages
- La durée moyenne de l'inventaire des dossiers traitables devrait diminuer grâce au règlement plus rapide des différends, dans l'hypothèse d'arrivages stables

Évaluation du rendement	Qualité des données	2002-2003	2001-2002
		En grande partie atteint	Non atteint
		Bonne	Bonne

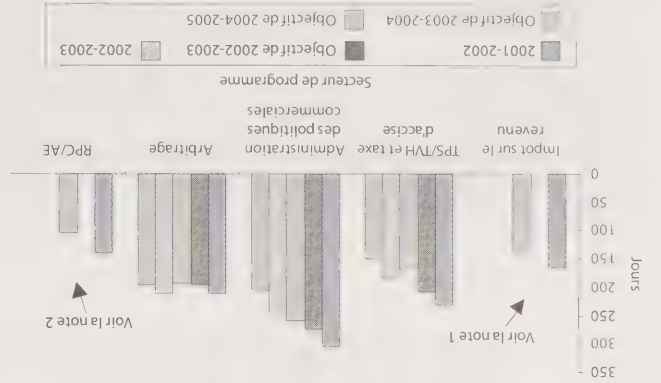
Résumé du rendement – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons considérablement réduit les délais d'exécution, conformément aux améliorations ciblées pour chaque année jusqu'en 2004-2005;
- nous avons augmenté la productivité, mesurée selon le nombre de cas réglés et le rapport entre les règlements et les arrivages de litiges; nous devons toutefois encore faire d'autres progrès en vue de stabiliser des inventaires, particulièrement la proportion croissante des inventaires de dossiers non traitables;

- cependant, le projet visant à mesurer la satisfaction générale des clients au moyen du sondage auprès de la clientèle de la Direction générale des appels a été retardé.

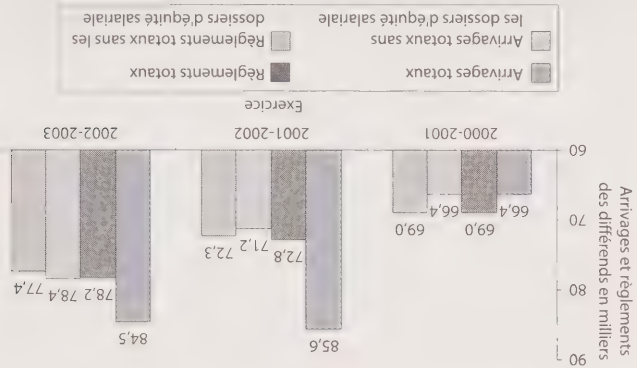
En 2002-2003, nous avons considérablement réduit nos délais d'exécution pour le traitement des différends et nous avons ainsi atteint nos objectifs dans la plupart de nos secteurs de programme.

2-1 Nombre moyen de jours pour régler les différends traitables



\* Note 1 : Pour les cas d'impôt sur le revenu, il y a dix objectifs distincts allant de 104 à 449 jours, selon la complexité du cas. Nous avons atteint l'objectif dans sept des dix catégories.  
\* Note 2 : Pour les cas du RPC/AE, il y a trois objectifs distincts allant de 75 à 105 jours, selon la nature des cas. Bien que nous n'ayons pas atteint les objectifs, notre rendement s'est constamment amélioré.

2-2 Arrivages et règlements des différends



Mis à part les délais d'exécution, l'ancienneté de notre charge de travail demeure une préoccupation. Depuis 2000-2001, nous n'avons fait que de faibles progrès quant à la réduction de notre inventaire des dossiers traitables, le ramenant de 23 217 à 21 670 cas en 2002-2003. Le sondage que doit mener la Direction générale des appels auprès des clients à l'automne 2003 devrait constituer une bonne référence pour nous informer des perceptions de nos clients à l'égard de nos efforts pour régler les différends en temps opportun.



Résultat escompté

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultat attendu 1

Évaluation du rendement	Qualité des données	Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable	
		2002-2003	2001-2002
		Atteint	Atteint
		Bonne	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Maintenir ou dépasser les niveaux élevés déclarés depuis 2000-2001 de transparence, d'accessibilité et d'uniformité
- Respecter la norme de service afférente au contact significatif dans l'ensemble des cinq secteurs de programme
- Maintenir ou améliorer le taux de satisfaction globale défini dans le sondage auprès de la clientèle de la Direction générale des appels
- Progresser dans ces secteurs chaque année selon les mesures établies d'après notre norme actuelle et d'autres indicateurs de rendement

Résumé du rendement – Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons maintenu les niveaux élevés déclarés depuis 2000-2001 de transparence, d'accessibilité et d'uniformité ;
- nous avons respecté une norme de service améliorée pour ce qui est d'un contact significatif dans l'ensemble des cinq secteurs de programme;
- nous avons fait des progrès dans ces secteurs, selon les mesures établies d'après notre norme de service actuelle et d'autres indicateurs de rendement;

- cependant, le projet visant à mesurer la satisfaction générale des clients au moyen du sondage auprès de la clientèle de la Direction générale des appels a été retardé.

Nous nous efforçons de fournir un processus de règlement des différends qui est transparent, accessible et uniforme. Ces attributs aident à promouvoir le traitement équitable et impartial de nos clients. Pour veiller à ce que tous les clients soient informés de leur droit de recours et de la façon d'accéder aux services des Appels, nous informons les clients potentiels au sujet du processus d'appel, et de leurs droits d'appel, au moyen de nos principaux formulaires liés à l'impôt et aux taxes, aux douanes et aux prestations.

Le plus récent sondage annuel de l'ADRC<sup>1</sup> indique que 73 % des Canadiens sont au courant de leur droit de déposer un différend s'ils sont en désaccord quant à nos décisions. En tout, plus de 84 000 différends ont été reçus en 2002-2003, et 67 % d'entre eux provenaient de déclarants de l'impôt sur le revenu des particuliers.

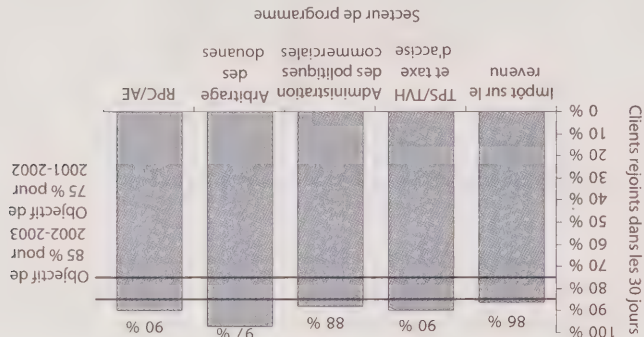
Pour relever l'accessibilité aux recours, nous avons instauré un projet visant à examiner un certain nombre d'options en vue de modifier les « formalités initiales » du traitement des oppositions. Ce projet devrait donner aux clients la possibilité de produire leur opposition par Internet en 2004-2005. Le projet se poursuivra en

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

2003-2004 pour que suffisamment de données soient recueillies aux fins de l'évaluation.

Afin de maintenir la transparence, nous améliorerons l'accessibilité de nos clients aux recours et nous étudierons des façons d'accroître la satisfaction de la clientèle. Nous avons haussé l'objectif de notre norme de service en 2002-2003 pour veiller à ce que 85 % des clients de chaque secteur de programme qui ont déposé un différend obtiennent une mise à jour significative dans les 30 jours suivant le dépôt. Nous avons communiqué avec 87 % des clients dans le délai indiqué, et nous avons dépassé le pourcentage visé dans tous les secteurs de programme.

1-1 Rendement par rapport à la norme de service – Pourcentage



Afin d'assurer le traitement équitable et uniforme des clients, et ainsi améliorer la satisfaction de la clientèle, nous communiquons avec ceux-ci en vue de discuter nos décisions avant qu'elles soient prises. Cette année, environ 67 % de nos clients de l'impôt sur le revenu ont approuvé notre décision, ce qui représente une augmentation par rapport à 64 % en 2001-2002. Le sondage que 2003 fournira d'autres renseignements qui nous permettront d'évaluer dans quelle mesure nous répondons aux besoins de nos clients quant à un traitement accessible, transparent et uniforme.

Données chiffrées

- 78 209 différends réglés
- 84 507 nouveaux différends reçus
- 41 084 des 63 580 demandes accordées en vertu des dispositions d'équité
- 5 097 divulgations volontaires traitées, les cotisations connexes étant estimées à 277 millions de dollars
- Budget de 96,5 millions de dollars
- Environ 1 260 équivalents temps plein

Un aspect fondamental de l'équité consiste à veiller à ce que les clients soient informés de leurs droits et de la façon de les exercer. Le fait de s'assurer que le processus est rapide, accessible et uniforme contribue également à son équité réelle et perçue. Il est également essentiel, pour l'intégrité de notre processus de recours, que nous établissions un juste équilibre entre le règlement uniforme et équitable des différends et des litiges et leur traitement dans un délai raisonnable.

Même si nous nous efforçons de fournir des examens équitables et impartiaux des différends, nous reconnaissons que d'autres progrès doivent être faits au chapitre de la rapidité. Nous faisons également des progrès pour ce qui est d'instaurer des programmes de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence afin d'offrir une plus grande assurance quant à l'uniformité et à l'équité de nos décisions, en examinant et en raffinant les outils et les lignes directrices dont nous disposons déjà.

Les clients ont en outre de plus en plus recours au Programme des divulgations volontaires. Nous avons réglé 5 097 dossiers en 2002-2003, mais comme nous avons reçu plus de 5 300 demandes au cours de l'année, notre inventaire a continué à augmenter.

Tableau 10 : Clients du système de recours

Clients du système de recours		Pourcentage
Déclarants – Impôt sur le revenu des particuliers		67 %
Déclarants – Impôt sur le revenu des sociétés		5 %
Bénéficiaires de la prestation fiscale canadienne pour enfants		2 %
Inscrits et non-inscrits aux fins de la TPS/TVH		5 %
Visiteurs non résidents		2 %
Employeurs		2 %
Travailleurs		4 %
Voyageurs		2 %
Importateurs commerciaux		10 %
Autres		1 %

La section suivante présente le résumé de notre rendement en fonction de nos quatre résultats attendus pour le secteur d'activité des Appels. Nos résultats attendus se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation. Ces résultats attendus appuient notre résultat escompté – les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.



## Conclusions par rapport au résultat escompté

Nous avons un résultat escompté : *Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours* – Notre but est de fournir aux clients un processus équitable de règlement des différends. Un de nos régimes fiscal et douanier, ce qui aide à favoriser l'observation volontaire à l'égard de ces régimes.

Dans l'ensemble, notre rendement indique que nous avons en grande partie atteint notre résultat escompté.

Nous avons considérablement amélioré la rapidité du traitement des cas en 2002-2003 en apportant au processus un certain nombre d'améliorations recommandées dans une étude exhaustive que nous avons entreprise en 2001-2002. Nous respectons maintenant bon nombre de nos objectifs en matière de délais d'exécution dans nos cinq secteurs de programme. Cependant, malgré le nombre accru de cas que nous avons réglés au cours de l'année, soit plus de 78 000 par rapport à 72 000 en 2001-2002, notre inventaire continue d'augmenter, puisque nous avons reçu plus de 84 000 différends au cours de l'année. Cela est vraisemblablement dû en partie à l'augmentation des activités de vérification et aux différends liés à l'équité salariale en 2002-2003.

Pour rehausser notre capacité de tenir les clients informés de leurs différends, nous avons augmenté l'objectif de la norme de service que nous avons instaurée en 2001-2002 pour donner aux clients une mise à jour significative sur leurs différends dans les 30 jours suivant le dépôt de leur dossier. Celui-ci est passé de 75 % pour tous les secteurs de programme en 2001-2002 à 85 % pour chaque secteur de programme en 2002-2003. Nous avons respecté la norme rehaussée pour chaque secteur de programme et avons ainsi accru notre rendement général en communiquant avec 87 % des clients pour leur donner une mise à jour significative (soit une augmentation par rapport à 82 % en 2001-2002).

## Faits saillants du rendement

- Nous avons atteint notre objectif rehaussé pour ce qui est de fournir une mise à jour significative aux clients
- Nous avons considérablement amélioré les délais d'exécution du traitement des cas
- Certains progrès ont été réalisés quant à l'instauration d'une surveillance de l'équité de l'Agence
- Les inventaires des différends ont continué d'augmenter
- Nous tentons toujours de combler notre pénurie de personnel



## Appels

### Au sujet des Appels

Le programme des Appels de l'ADRC administre l'un des plus importants services de règlement des différends au gouvernement fédéral. Nous visons à fournir à nos clients un processus de règlement des différends équitable respectant le droit fondamental des Canadiens à des recours relativement à leurs transactions avec le gouvernement fédéral.

Nous examinons les décisions contestées par les clients dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, de la taxe d'accise, de l'administration des politiques commerciales, des sanctions des douanes en matière d'exécution, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi. Les clients non satisfaits des résultats de notre examen peuvent en appeler devant les tribunaux ou, dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, devant le Tribunal canadien du commerce extérieur.

Nous avons de plus la responsabilité de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'ADRC, ce qui comprend l'application des dispositions législatives permettant de renoncer aux intérêts et aux pénalités dus par des clients qui n'ont pu se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté. Nous administrons aussi le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux clients de corriger des erreurs ou des omissions passées et de rendre compte, sans pénalité, de leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif. Au 31 mars 2003, presque 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, en TPS/TVH, en taxes d'accise et en droits de douane faisaient l'objet de différends, un montant qui était stable cette année. Ces secteurs sont les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 84 000 particuliers et entreprises exerçant leur droit fondamental de recours.

### Contribution des autres

Même si la réalisation de notre résultat escompté dépend en grande partie de nous, nous nous fions à d'autres parties pour nous aider à assurer le règlement équitable et rapide des différends. Afin d'accroître l'équité, nous collaborons avec le ministère de la Justice pour aider à définir les modifications législatives et recommander ces changements au ministère des Finances.

Pour relever l'impartialité du processus relatif aux appels, tant l'ADRC que ses clients se fient aux tribunaux et à l'indépendance de l'appareil judiciaire comme arbitres ultimes des différends qui

### Contexte du rendement : risques et défis

ne peuvent être réglés avec succès au moyen du processus de recours administratif. Nous dépendons également de la vitesse à laquelle les tribunaux règlent les cas portés en appel.



Notre objectif aux Appels consiste à nous assurer que tous les clients de l'ADRC ont accès à des recours impartiaux qui répondent à leurs besoins. Même si nous avons pu augmenter le nombre de différends que nous réglons, nous sommes toujours incapables de suivre le rythme des arrivages de nouvelles oppositions. Par conséquent, les inventaires continuent de croître, surtout dans le cas des dossiers non traitables. Un dossier est considéré comme « non traitable » si une décision de la cour ou un avis juridique concernant ce dossier ou un dossier connexe est attendu, si des renseignements supplémentaires du client sont requis ou si un avis ou des directives sont attendus. Près de 20 000 de nos 54 000 dossiers non traitables se rattachent à des oppositions en attente relatives au traitement des montants d'intérêts liés à l'équité salariale. Ces oppositions ont été déposées par les bénéficiaires de l'équité salariale qui auraient pu être mécontents de l'impact de nos dispositions législatives sur leurs bénéfices liés à l'équité, telle l'imposition d'intérêt accumulé des bénéfices. Toutefois, ces dossiers pourraient très rapidement devenir traitables lorsque les questions seront réglées. Nous avons atténué ce risque en mettant en œuvre les recommandations de notre étude exhaustive visant l'amélioration de la rapidité.

Secteurs d'amélioration cibles	Pages du PE	Situation en 2002-2003			Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
		27	29	29		
Remédier aux lacunes détectées dans les mesures d'observation et faire progresser le plan d'amélioration de l'observation		<input checked="" type="checkbox"/> Production de mesures fiables sur le plan statis- tique afin de surveiller l'observation et d'en faire commerciales. <input checked="" type="checkbox"/> Analyse de l'incidence du 11 septembre sur les questions d'observation et de gestion de la frontière. <input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre des changements recommandés par le Bureau du vérificateur général. <input checked="" type="checkbox"/> Elaboration d'un curriculum de base national et d'un plan d'apprentissage à long terme pour les agents de vérification de l'observation débutants, intermédiaires et supérieurs, lesquels pourront être adaptés aux agents des services à la clientèle et aux agents des appels des douanes.	<input checked="" type="checkbox"/> Participation continue à la Commission de politique générale de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) à titre de membre au cours des deux prochaines années. <input checked="" type="checkbox"/> Présidence continue du comité de travail du Comité technique permanent de l'OMD.	<input checked="" type="checkbox"/> Participation continue à l'OMD à titre de membre et apport aux décisions de principe.	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui

☒ Délai respecté   
 ☒ Délai en grande partie respecté   
 ☒ Délai non respecté

# Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

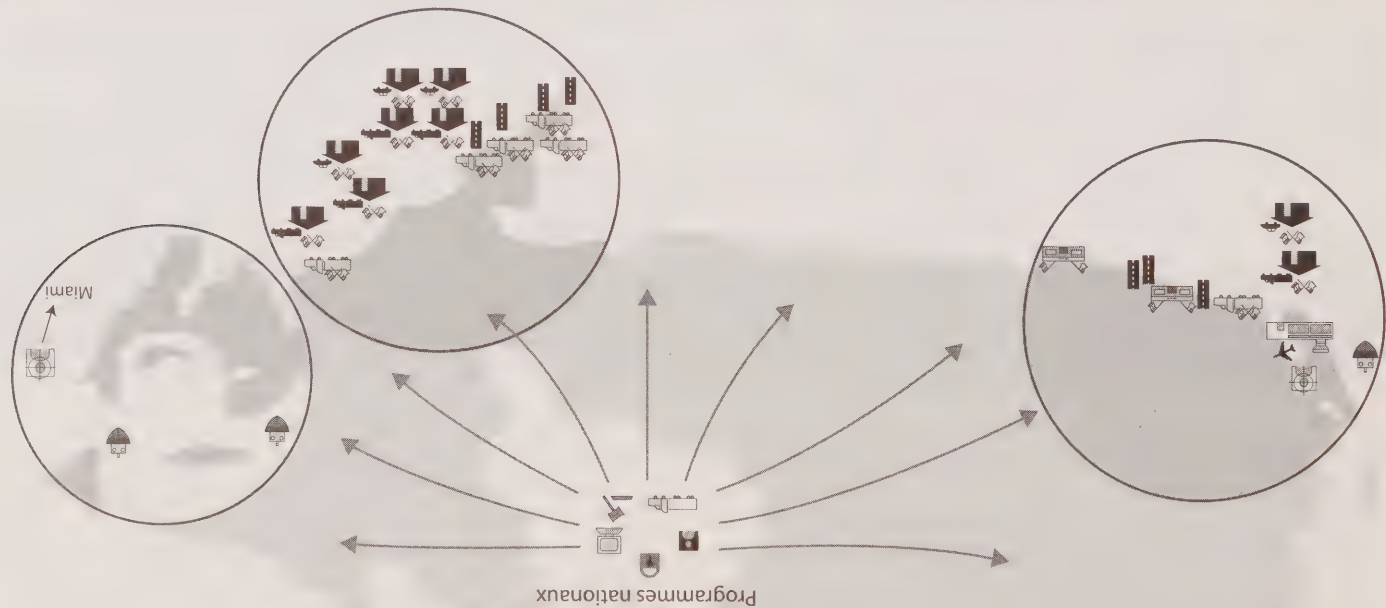
Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport

de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Concrétiser le Plan d'action des douanes et les initiatives Manley – Ridge	17, 29	✓ Participation accrue au Programme d'autocotisation des douanes.	Non	Non
	29	✓ Mise en œuvre du Régime de sanctions administratives pécuniaires.	Non	Non
	17, 29	✗ Mise en œuvre retardée de NEXUS – Air à Dorval et à Ottawa.	Oui	Oui
	17	☑ Mise en œuvre de CANPASS – Air à Vancouver; mise en œuvre retardée à Pearson.	Oui	Oui
	17	✓ Mise en œuvre du programme des expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) dans les 6 postes frontaliers Canada/E.-U. les plus achalandés.	Non	Non
	17	✓ Mise en place continue de NEXUS – Autoroutes dans les grands bureaux du Sud de l'Ontario.	Oui	Oui
	28	✓ Début de la mise en œuvre de l'information préalable sur les voyageurs (IPV).	Oui	Oui
			Amélioration des systèmes et des processus de l'initiative IPV/DP et de l'information préalable sur les expéditions commerciales.	Oui
			Amélioration du Système de gestion du renseignement (SGI) et des processus.	Oui
			Mise en œuvre des options d'importation et d'exportation du G7 du Canada.	Oui
			Offre de la Ligne d'inspection primaire intégrée dans les postes de traitement des paquebots de croisière.	Oui



5-1 Statut du programme d'innovation et des renvois



Symbole	Initiative	Renvoi croisé au résultat attendu	Mise en œuvre et participation
	Information préalable sur les voyageurs	1	Mise en œuvre en octobre 2002; 78 transporteurs y participent. Nous continuons de travailler sur le dossier passager
	Unités conjointes d'analyse des passagers	1	Projets pilotes à Miami et à Vancouver
	Programme d'autocotisation des douanes	2, 3	Taux de participation : importateurs – 50 %; transporteurs – 270 %; chauffeurs – 135 %
	Déclaration préalable du fret	1	Aide offerte aux É.-U. en vue de détecter le fret à risque élevé à destination des É.-U.
	Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES)	2, 3, 4	Mise en œuvre en décembre 2002 dans les 6 postes frontaliers terrestres du secteur commercial les plus achalandés
	NEXUS – Autoroutes	3, 4	7 postes frontaliers, 4 centres d'inscription, 45 604 membres actifs
	CANPASS – Air	3, 4	Ouverture du centre d'inscription à Vancouver en mars 2003
	Ligne d'inspection primaire intégrée	–	Lecteur de documents amélioré – tous les grands aéroports et postes de traitement des autobus
	Régime de sanctions administratives	2	Mise en œuvre en octobre 2002; consultations continues
	Système de gestion des renseignements	5	Mise en œuvre intégrale du Système de gestion des renseignements le 31 mars 2002
	Centres d'inscription EXPRES	2, 3, 4	Ouverture aux États-Unis de 5 centres d'inscription conjoints Canada/É.-U. en 2002-2003
	Centres d'inscription NEXUS	3, 4	Ouverture aux États-Unis de 4 centres d'inscription conjoints Canada/É.-U. en 2002-2003
	Installations frontalières communes	–	Ouverture prévue en 2003-2004

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 5		Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	Attentes au titre du rendement	• Réaliser nos engagements et nos jalons clés • Réajuster nos plans en fonction des circonstances changeantes
		2002-2003	2001-2002			
		Atteint	Atteint	Bonne	Bonne	

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons respecté les principaux engagements et atteint nos étapes clés;
- nous avons ajusté nos plans comme il se devait en fonction des circonstances changeantes.

En nous fondant sur la préautorisation, l'autocotisation, l'information préalable et le traitement en fonction du risque, nous avons collaboré étroitement avec nos partenaires à la frontière du Canada. De plus, nous avons commencé à mettre en œuvre des initiatives de sécurité clés, ainsi qu'à fournir des processus prévisibles efficaces pour les expéditions commerciales et les voyageurs à faible risque.

Nous avons fait des progrès dans les initiatives visant à protéger d'abord les Canadiens en identifiant les voyageurs et les marchandises à risque élevé ou inconnu avant qu'ils entrent au Canada. Nous avons mis en place le système de la Ligne d'inspection primaire intégrée à l'aide de la technologie de lecteur de documents améliorée dans tous les grands aéroports et postes de traitement des autobus afin d'aider à identifier les voyageurs qui devraient peut-être faire l'objet d'un interrogatoire ou d'un examen plus poussé.

L'information préalable sur les voyageurs et le dossier du passager, initiative conjointe avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), donnent des renseignements clés sur les voyageurs aériens avant leur arrivée au Canada. Bien que cette initiative ait d'abord été planifiée comme un projet pilote dans le Plan d'action des douanes, sa portée et son calendrier de mise en œuvre ont beaucoup changé depuis les attentats du 11 septembre. L'ordre de priorité révisé a entraîné une augmentation des coûts d'environ 20 millions de dollars.

L'information préalable sur les expéditions commerciales repère les expéditions à risque élevé ou inconnu avant leur arrivée au Canada. En 2002-2003, nous avons mené des consultations importantes avec les négociants au Canada sur la façon de renforcer la sécurité et d'améliorer l'évaluation du risque, tout en assurant le traitement rapide des expéditions commerciales légitimes.



Résultat escompté

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Fiabilité des données	Atteint	Bonne
Evaluation du rendement	En grande	Faible

Résultat attendu 4

Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.

Atteintes au titre du rendement

- Négocier et mettre à jour avec succès des ententes en vue de simplifier et d'harmoniser les échanges commerciaux et de faire valoir des exigences sont uniformes et prévisibles pour les voyageurs
- Conclure une entente avec les États-Unis sur le traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque
- Conclure une entente avec les États-Unis sur des programmes conjoints à l'intention des voyageurs
- Recommander à des forums internationaux l'adoption de formalités douanières et d'instruments commerciaux visant les nouveaux accords de libre-échange

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous continuons d'harmoniser et de simplifier les échanges commerciaux et de faire valoir des exigences uniformes et prévisibles pour les voyageurs grâce à la négociation et à la mise à jour réussies d'accords;
- nous avons conclu une entente avec les États-Unis sur le traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque et nous sommes entendus sur des programmes conjoints à l'intention des voyageurs;
- nous avons continué d'influencer les normes et la politique internationales pour les douanes et le commerce grâce à notre participation à l'Organisation mondiale des douanes et à d'autres forums.

Nous avons continué d'améliorer la certitude et l'uniformité pour les voyageurs et les négociants, grâce à nos efforts visant à faire valoir et à exporter les pratiques exemplaires canadiennes et grâce à la mise en œuvre en temps opportun d'une variété d'initiatives dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente. Nous avons participé activement à la négociation d'accords de libre-échange afin de faciliter les échanges commerciaux et de contribuer à l'établissement de règles et de processus communs pour les importateurs. En 2002-2003, nous avons mené des négociations commerciales avec, entre autres, la Zone de libre-échange des Amériques, le groupe des 4 de l'Amérique centrale (Guatemala, El Salvador, Nicaragua et Honduras) et Singapour. Nous avons réalisé les travaux préparatoires en vue de la négociation éventuelle d'accords de libre-échange avec d'autres partenaires commerciaux, tels que la Communauté des Caraïbes, la Communauté andine et la République dominicaine. Le succès des négociations est mesuré par la mise au point de différents accords, comme l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2002.

Plus près de chez nous, nous travaillons avec nos collègues américains à mettre en œuvre plusieurs initiatives dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada/États-Unis en vue de rationaliser le traitement des marchandises et des voyageurs préautorisés à faible risque à notre frontière commune. Des éléments clés de cette entente, comme les expéditions rapides et sécuritaires (EXPRS) et NEXUS – Autoroutes, étaient fonctionnels en 2002-2003, tandis que d'autres composantes continuent de faire l'objet de négociations. Ces initiatives sont expliquées au résultat attendu 5.

Nous nous assurons également que nos lois, règlements, règles, politiques et formalités au chapitre des douanes sont conformes aux nouveaux défis commerciaux, et qu'ils donnent aux négociants des processus et des traitements tarifaires prévisibles.



La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.		Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 3		Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.	Atteintes au titre du rendement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atteindre les normes de services et en faire état</li><li>• Maintenir ou améliorer la satisfaction globale par rapport à notre jalon de 2001-2002</li><li>• Continuer de réaffecter rapidement et convenablement les ressources des services de protection pour répondre aux circonstances exceptionnelles</li></ul>
				2002-2003	En grande partie atteint			
				2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnaible		

**Résumé du rendement** — Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons maintenu la satisfaction globale de la clientèle par rapport à notre jalon de 2001-2002;
- nous continuons de réaffecter rapidement et convenablement les ressources pour répondre aux circonstances exceptionnelles;
- nous continuons de rendre compte des délais d'attente dans les postes frontaliers terrestres, mais nous devons élaborer d'autres mesures significatives de service, comme des normes de service, dans tous nos programmes, de manière à obtenir une évaluation principalement qualitative de notre rendement dans ce secteur; en conséquence, nous avons « en grande partie atteint » plutôt qu'« atteint » ce résultat attendu.

Nous continuons d'offrir nos services dans des centaines d'endroits au Canada. Dans certains de nos bureaux et à certaines heures, nous y parvenons sans causer de retards pour les voyageurs ou les négociants. Même dans les postes frontaliers les plus occupés, la grande majorité des voyageurs (93 %) attendent au plus 10 minutes en semaine, et 20 minutes la fin de semaine et les jours fériés pour parler à un inspecteur des douanes à la ligne d'inspection primaire. Même si la stagnation du nombre de voyageurs qui viennent au Canada (le volume des voyageurs est à son plus bas en 15 ans) nous a aidés à réduire les délais d'attente dans nos bureaux d'entrée, certaines initiatives permanentes nous permettent aussi d'assurer que les voyageurs et les marchandises à faible risque franchissent rapidement notre frontière. Ces initiatives, expliquées dans le résultat attendu 5, comprennent les programmes prévoyant un permis, tels que CANPASS et NEXUS, ainsi que les programmes de préautorisation comme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPREES).

Les systèmes et les outils automatisés nous donnent de nouvelles façons de joindre nos clients pour leur fournir de l'information qui peut les aider lors de leurs prochaines transactions et faciliter l'observation. En 2002-2003, 64,6 % des données des mainlevées commerciales ont été transmises au moyen de l'échange de

### 3-1 Activités d'extension des services

données informatisées. Au 31 mars 2003, on comptait 7 883 nouveaux participants à la Déclaration d'exportation canadienne automatisée — une augmentation de 277 %. Grâce à l'initiative sur la disponibilité des services, nous avons amélioré la fiabilité des systèmes en réduisant le nombre de panes imprévues ainsi que les délais prévus pour la maintenance des systèmes.

Dans le cadre de l'initiative du guichet des douanes pour les petites entreprises, nous avons élaboré un programme afin de mieux servir les petites entreprises. Nous avons pris différents moyens pour aider les entreprises canadiennes, p. ex. un service téléphonique simplifié et amélioré (facilité d'accès des demandeurs : 94 %), l'accès aux agents régionaux des Services à la clientèle et une présence accrue dans Internet. Comme l'indique le tableau 3-1, nous avons considérablement augmenté nos activités d'extension des services en vue d'informer et d'influencer les voyageurs et les négociants.

Activité	2001-2002	2002-2003
Visites chez les clients	265	327
Séances d'information	364	507
Envois postaux	669	4 envois postaux importants
Programme de report des droits	74	0
Visites dans les écoles	208	154
Démonstrations de chiens détecteurs	161	160
Présentations sur le programme Nos enfants disparus	29	22

La satisfaction de la clientèle par rapport au travail des douanes continue d'être élevée. En effet, les trois quarts des répondants au sondage annuel de l'ADRC 2002<sup>1</sup> croient que les douanes font du bon ou du très bon travail dans l'ensemble.

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Note: plan d'amélioration de l'observation vise à :

- **Influencer** les variables qui pourraient avoir des répercussions positives sur l'observation, notamment grâce au service à la clientèle (voir le résultat attendu 3);
- **Établir** des stratégies pour cibler les menaces, p. ex. le Plan de gestion de la frontière (voir le résultat attendu 1);
- **Vérifier** si les tendances en matière d'observation se sont améliorées et signaler les nouvelles questions commerciales ou celles qui n'ont pas encore été réglées, grâce à la vérification après la mainlevée (voir plus haut).

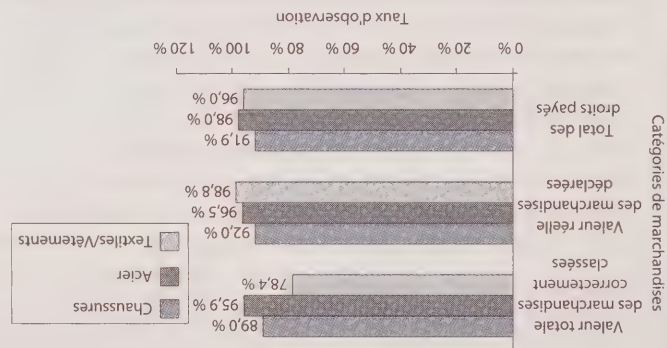
Certains éléments de ce plan n'ont pas progressé aussi rapidement que nous l'avions prévu. Plus particulièrement, il faudra évaluer nos résultats en matière d'observation et mieux intégrer les conclusions dans nos programmes d'évaluation du risque et de ciblage.

Le 7 octobre 2002, le Régime de sanctions administratives pécuniaires a fait l'objet d'une mise en œuvre complète dans le secteur commercial. Cette mise en œuvre faisait suite à une période de transition de 10 mois au cours de laquelle nous n'avons donné que des avertissements, sans imposer d'amendes. La transition a donné aux négociants le temps d'évaluer leur niveau d'observation et d'améliorer leurs systèmes d'information pour les douanes, au besoin. Du 7 octobre 2002 au 31 mars 2003, plus de 7 500 sanctions administratives pécuniaires ont été imposées. Aux fins de comparaison, cela correspond à un peu moins que le nombre d'infractions commises au cours des années précédentes. Cependant, en raison de modification au régime et à la politique pendant la période de mise en œuvre, une analyse plus approfondie s'impose pour en évaluer l'incidence sur les tendances en matière d'observation. Nous continuons de mener de vastes consultations auprès des négociants, de modifier le libellé des infractions, le cas échéant, et de clarifier les mesures. Afin d'aider les négociants, lorsque l'infraction est causée par leurs systèmes d'information pour les douanes, le montant des sanctions affectées peut, dans certains cas, servir à corriger les systèmes.

Le taux de participation aux programmes de préautorisation (voir le résultat attendu 5) continue d'augmenter, ce qui nous permet de gérer l'observation d'après les antécédents en matière d'observation.

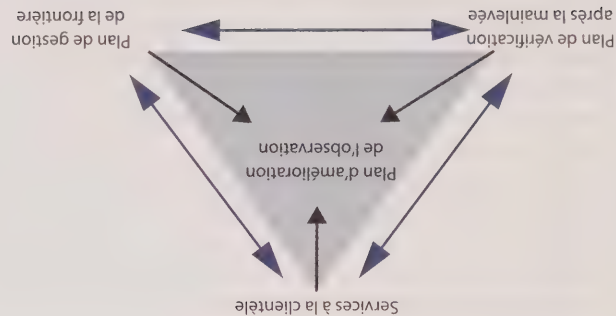
En plus d'élaborer des mesures d'observation pour les exigences frontalières, nous vérifions régulièrement les livres d'un échantillon d'importateurs (vérification après la mainlevée) afin d'évaluer le niveau d'observation de la législation commerciale, y compris l'établissement de la valeur, le classement et le paiement des droits et des taxes pour les marchandises importées. Le Rapport annuel de 2001-2002 fournissait une évaluation préliminaire des résultats de nos échantillons de 2000-2001 pour trois catégories de marchandises prioritaires (les textiles et les vêtements, la chaussure et l'acier). Le tableau 2-2 présente les résultats d'un examen plus approfondi de ces échantillons.

2-2 Résultats de la vérification après la mainlevée pour 2000-2001



Dans l'ensemble, la valeur des marchandises semble avoir été correctement indiquée. Toutefois, le classement de certaines marchandises semble poser des problèmes au niveau de l'exactitude. Même si nos estimations ne sont pas précises, elles donnent une approximation du taux d'observation global pour les catégories de marchandises échantillonnées. Elles suggèrent des niveaux d'observation élevés pour le paiement des droits (bien au-dessus de 90 %), ce qui est essentiel pour assurer la protection des entreprises canadiennes prévue par la loi. Le paiement des droits et l'exactitude des données commerciales sont importants, car le gouvernement et les entreprises s'appuient sur ces deux éléments pour prendre des décisions.

## 2-3 Plan d'amélioration de l'observation





Résultat escompté

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.			Évaluation du rendement	Qualité des données	
Résultat attendu 2			2002-2003	En grande partie atteint	Raisonna
Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.			2001-2002	En grande partie atteint	Faible
			Atteses au titre du rendement		
En général, le niveau d'observation global des exigences douanières et d'autres ministères doit demeurer élevé					
La participation aux programmes de préautorisation continue d'augmenter					
Mise en œuvre du Régime de sanctions administratives pécuniaires pour aborder l'inobservation					

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint en grande partie ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- le niveau d'observation global des exigences douanières demeure élevé;
- nous avons mis en œuvre le Régime de sanctions administratives pécuniaires dans le secteur commercial;
- le taux de participation aux programmes de préautorisation continue d'augmenter;
- nous avons réalisé des progrès en ce qui concerne l'analyse des données commerciales existantes, toutefois, nous reconnaissons le besoin d'en faire l'analyse et d'en rendre compte plus régulièrement.

Le traitement en fonction du risque est essentiel à la réorganisation de nos processus douaniers. Par conséquent, nous avons mis en place une des stratégies permanentes pour surveiller les tendances et les risques en matière d'observation et en rendre compte dans tous les programmes des douanes. Ces stratégies tiennent à alimenter notre plan d'amélioration de l'observation, qui énonce les priorités et les buts annuels du Programme des douanes. Notre stratégie d'innovation dynamique, décrite dans l'historique de notre rendement et plus particulièrement dans le résultat attendu 5, se fonde sur des principes de gestion efficace de l'observation. Nous voulons ainsi rationaliser les processus pour les voyageurs et les négociants à faible risque approuvés au préalable et cibler les secteurs d'inobservation. Le Régime de sanctions administratives pécuniaires, dont la mise en œuvre dans le secteur commercial a eu lieu à l'automne 2002, appuie la gestion efficace de l'observation en offrant un régime de sanctions graduées pour régler les cas d'inobservation.

2-1 Taux d'observation aux frontières

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Moyenne
Secteur commercial – Autoroutes	95,9 %	95,1 %	95,1 %	95,4 %
Secteur commercial – Air	91,3 %	91,3 %	92,9 %	91,8 %
Conteneurs maritimes	89,0 %	81,8 %	91,0 %	87,3 %
Courrier	95,8 %	90,3 %	5/0*	93,1 %
Messageur	93,8 %	94,8 %	5/0*	94,3 %
Voyageurs aériens	95,0 %	97,0 %	94,5 %	95,3 %
Voyageurs routiers	96,0 %	97,0 %	98,8 %	97,3 %

\* Le niveau d'observation n'a pas été mesuré pour le courrier et les messages en 2002-2003 en raison de contraintes budgétaires et d'autres priorités. Les douanes veulent consacrer une importante partie des ressources utilisées pour les examens à la frontière aux personnes et aux marchandises à risque élevé. Les résultats de 2002-2003 indiquent que 17,7 % des expéditions commerciales ciblées comportaient un élément d'inobservation, comparativement à un taux d'interception de 11,3 % pour les expéditions commerciales examinées au hasard. Cela suggère que le programme d'examen cible efficacement les personnes et les marchandises à risque élevé aux fins de la vérification et de l'exécution.



Grâce au Plan d'action des douanes et au financement de la Sécurité publique et de l'antiterrorisme, nous avons donné suite à certaines initiatives clés sur la sécurité dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente. Celles-ci comprennent divers projets avec nos partenaires des deux côtés de la frontière et sont expliquées plus en détail dans le résultat attendu 5. Malheureusement, nous n'avons pas pu donner suite à la mise en œuvre des zones de contrôle des douanes dans les aéroports internationaux aussi rapidement, mais nous espérons réaliser des progrès à cet égard au cours de la prochaine année.

Dans le cadre du renouvellement de nos partenariats avec les autres ministères clés, nous avons plus souvent recours aux protocoles d'entente et à d'autres arrangements pour renforcer notre capacité de gérer ensemble les menaces à la santé et à la sécurité des Canadiens. Nous avons renouvelé un protocole d'entente avec Citoyenneté et Immigration Canada en mars 2003, et nous élaborons, avec Santé Canada, des mesures de contrôle visant à combattre la propagation du Syndrome respiratoire aigu sévère liée aux déplacements.

Nous étudions également de nouvelles façons d'établir des partenariats avec nos collègues de tous les ordres de gouvernement et du secteur privé afin d'atteindre notre but. À l'heure actuelle, nous travaillons dans 13 régions géographiques au sein des équipes intégrées d'exécution à la frontière. Ces équipes réunissent les ressources de divers organismes du Canada et des États-Unis afin de recueillir des renseignements sur la frontière commune et d'y donner suite. Nous avons également mis à l'essai des unités conjointes d'analyse des passagers dans les aéroports internationaux de Miami et de Vancouver, en collaboration avec nos homologues américains. Pour ce qui est du secteur privé, nous avons reçu 95 partenaires du domaine des transports dans le cadre de notre programme Partenaires en protection afin de détecter les expéditions et les voyageurs à risque élevé.

En coulisse, nous avons aidé à protéger les producteurs canadiens contre le dumping ou le subventionnement déloyal des marchandises. Nous avons effectué quatre enquêtes et quatre réexamens relatifs à l'expiration qui visaient des marchandises provenant de neuf pays. Les douanes ont fait respecter 42 constatations d'un préjudice, ce qui a nécessité 15 nouvelles enquêtes donnant lieu à 39 mesures d'exécution visant des pays en particulier. Ces activités ont permis de protéger 46 000 emplois et 13,3 milliards de dollars en production de marchandises canadiennes. L'utilisation accrue de la technologie, en particulier d'Internet, pour appliquer la Loi sur les mesures spéciales d'importation s'est traduite par une distribution plus rapide et efficace de documents importants.

En outre, l'utilisation accrue de la technologie et de certains outils facilite la lutte contre les marchandises de contrebande, comme dans le cas de la saisie de haschich de 210 millions de dollars illustrée au tableau 1-3. Les saisies de cette ampleur soulignent notre contribution à l'initiative « Sécurité dans les rues » du gouvernement. En fait, plus de 60 % des saisies de drogues effectuées au Canada en 2002 ont été faites par les douanes.

1-3 Saisie de haschich de 210 millions de dollars à Halifax



En plus des sept unités mobiles VACIS qui nous permettent d'examiner au complet des conteneurs maritimes, des wagons et des semi-remorques, nous avons investi dans d'autres technologies et projets afin d'améliorer notre capacité d'intercepter les armes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires de destruction massive ainsi que les explosifs. En tout, notre investissement dans les technologies de détection et dans la formation a excédé 20 millions de dollars en 2002-2003. Nous allons rendre compte des résultats de cet investissement dans notre prochain rapport annuel.

Outre la capacité d'intervention accrue que procurent les nouveaux outils et la nouvelle technologie aux employés de première ligne, des modifications apportées à la législation fédérale ont élargi la portée de leurs fonctions. Le Règlement sur la déclaration des transferts internationaux d'espèces et d'effets a été mis en œuvre le 6 janvier 2003 afin de combattre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes. Entre le 6 janvier et le 31 mars, les douanes ont saisi 8,6 millions de dollars dans le cadre de cette initiative, dont 4 millions ont été confisqués par le gouvernement du Canada.

À l'aide du programme des pouvoirs conférés aux agents, qui s'applique maintenant à 45 bureaux d'entrée, contre 24 l'année dernière, nous avons réussi à réunir 104 enfants disparus avec leurs familles et à arrêter ou détenir 1 610 personnes, y compris 621 chauffeurs en état d'ébriété et 624 personnes faisant l'objet d'un mandat. Bien que le nombre de chauffeurs en état d'ébriété ait diminué de manière significative par rapport aux 1 285 cas signalés l'année dernière, une importante quantité de données provenant de tiers indiquent que cette réduction pourrait être attribuable à l'effet dissuasif d'une présence accrue.

Résultat escompté

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Évaluation du rendement	Qualité des données	Résultat attendu 1	
		2002-2003	2001-2002
	Bonne	Exécution améliorée permettant de détecter rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.	
	Raisonnaible		

Attentes au titre du rendement

- Les interceptions de l'ADRC continuent de représenter un important pourcentage du total des marchandises de contrebande saisies par les organismes d'exécution nationaux d'information préalable
- Mise en œuvre d'un programme national d'information préalable
- Mise en œuvre en 2002-2003 de zones de contrôle des douanes dans les grands aéroports
- Maintien de partenariats solides
- Réponses promptes et appropriées aux menaces importantes connues
- Mise en œuvre, au site phase 2, du programme des pouvoirs conférés aux agents
- Réponses en temps opportun aux demandes des entreprises canadiennes en vue de les protéger des importations sous-évaluées ou subventionnées causant un préjudice, et utilisation accrue de la technologie de l'information pour appliquer la Loi sur les mesures spéciales d'importation

**Résumé du rendement** — Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons continué d'intercepter un important pourcentage de la drogue saisie par les organismes d'exécution canadiens; nous avons mis en œuvre un programme national d'information préalable (voir le résultat attendu 5);
- nous avons renforcé les partenariats et nous en avons établi de nouveaux avec les secteurs public et privé;
- nous avons répondu rapidement et convenablement aux menaces importantes connues;
- le nombre de sites visés par le programme des pouvoirs conférés aux agents est passé de 24 à 45;
- nous avons répondu en temps opportun aux demandes des entreprises canadiennes en vue de les protéger des importations sous-évaluées ou subventionnées causant un préjudice;
- nous avons davantage utilisé la technologie de l'information pour appliquer la Loi sur les mesures spéciales d'importation; la mise en œuvre des zones de contrôle des douanes dans les aéroports n'est pas terminée, mais nous comptons rectifier la situation en 2003-2004.

Afin de protéger les Canadiens sur le plan de la santé et de la sécurité, nous devons continuellement exercer des contrôles, recueillir des renseignements, assurer une coordination et réagir rapidement. Même si l'activité commerciale semble être revenue au niveau où elle était avant les événements du 11 septembre, les chiffres sur les voyageurs continuent d'être inférieurs à ceux d'il y a deux ans. Les taux d'examen, qui étaient à leur sommet après le 11 septembre 2001, sont revenus à des niveaux plus modérés, tandis que le taux d'interception découlant des examens demeure élevé, surtout dans le secteur commercial, comme l'indique le tableau 1-1.

1-2 Lutte contre la contrebande : Comparaison des trois derniers exercices

Nos efforts constants en vue de détecter et d'évaluer les menaces existantes et nouvelles et pour y répondre, contribuent grandement à la sécurité et à la santé des Canadiens. Même si, prises individuellement, de nombreuses statistiques du tableau 1-2 indiquent une baisse dans certains secteurs, nos efforts de ciblage ont donné lieu à des saisies importantes, y compris plusieurs saisies de tabac et de cigarettes. Ces dernières sont à l'origine de l'augmentation spectaculaire des saisies de tabac indiquée dans ce tableau.

Taux d'examen dans le secteur commercial		Taux d'interception dans le secteur commercial		Taux d'examen dans la filière des voyageurs		Taux d'interception dans la filière des voyageurs	
2002-2003	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2000-2001
2,0 %	1,6 %	1,6 %	1,7 %	12,0 %	13,6 %	10,1 %	4,5 %
1,4 %	1,5 %	1,7 %	1,7 %	3,8 %	3,4 %	4,5 %	1,4 %

Armes (nombre)		Alcool (litres)		Bijoux (valeur)		Drogues (valeur)		Tabac (valeur)		Articles prohibés (nombre)	
2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002	2000-2001	2001-2002
25 169	17 484	32 445	35 796	4 988 626 \$	5 971 687 \$	636 483 801 \$	426 212 878 \$	699 512 \$	267 646 \$	4 396	3 727
-9,7 %	15 782	32 046	32 046	-31,7 %	4 081 313 \$	501 063 570 \$	2 632 699 \$	1 502	-59,7 %		
Change-ment (%)		2002-2003		2002-2003		2002-2003		2002-2003		2002-2003	

exercices



Dans l'ensemble, nos efforts afin de mettre en oeuvre certains programmes et processus prévus dans notre plan d'innovation ont été fructueux. Nous avons ainsi réussi à respecter la plupart des engagements figurant dans le *Plan d'entreprise 2002-2003* et *2004-2005*, tout en continuant à adapter nos processus et nos programmes pour tenir compte de l'évolution des priorités et des nouveaux engagements. Par ailleurs, nous avons fait des progrès remarquables dans les domaines du recrutement et de la formation de nos employés, ainsi que dans l'acquisition de technologies de pointe. On peut s'attendre à sentir le plein effet des mesures qui ont été prises au cours des années à venir. Dans les prochains rapports annuels, nous évaluerons le succès de ces initiatives et leur impact sur les niveaux de participation et les mesures de l'efficacité.

La section suivante présente un résumé de notre rendement en fonction de nos cinq résultats attendus pour le secteur d'activité des Services des douanes. Les quatre premiers résultats se rapportent au résultat stratégique « gestion du continuum de l'observation », et le cinquième au résultat stratégique « innovation pour l'avenir ». Ces cinq résultats attendus contribuent au résultat escompté, c'est-à-dire : la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

## Données chiffrées

- 98,3 millions de voyageurs traités (3,8 % de moins qu'en 2001-2002 soit le plus bas niveau en 15 ans)
- 3,7 millions d'examen de voyageurs (une régression de 19,5 % par rapport au résultat de l'exercice 2001-2002, qui était anormalement élevé à cause du 11 septembre)
- 53 219 mesures d'exécution visant des voyageurs (1,4 % des examens)
- 11 millions de mainlevées dans le secteur commercial
- 216 528 examens d'expéditions commerciales, taux d'examen de 2 % (légèrement supérieur au taux appliqué avant le 11 septembre)
- 25 693 mesures d'exécution dans le secteur commercial (12 % des examens)

- 24 millions de mainlevées d'expéditions de messageries
- 170 000 importateurs commerciaux
- 348 millions de dollars d'importations traitées
- 3,3 milliards de dollars de droits perçus à l'importation (montant brut)
- 22 milliards de dollars perçus en TPS
- Saisies estimées à 539 millions de dollars
- Adoption de 42 conclusions de préjudice en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI), offrant à la production canadienne une protection de 13,3 milliards de dollars



## Faits saillants du rendement

- Le ciblage et le recours à la technologie de pointe ont permis d'effectuer un bon nombre de saisies importantes
- Nous avons consolidé les partenariats établis avec nos collègues des secteurs public et privé pour mieux atteindre le résultat escompté
- Le nombre de participants aux programmes d'agrément préalable permettant d'accélérer le traitement des voyageurs et des expéditions commerciales présentant peu de risques continue d'augmenter
- Le niveau d'observation des exigences à la frontière est demeuré élevé au cours des trois dernières années

- D'importants progrès ont été réalisés dans le recrutement et la formation des agents des douanes ainsi que dans l'acquisition de technologies de pointe
- Un accord sur le traitement accéléré des expéditions commerciales a été conclu avec les États-Unis
- La mise en œuvre du programme de l'information préalable sur les voyageurs a permis de mieux filtrer les voyageurs et d'accélérer le traitement
- Des mesures recommandées par le Canada ont été adoptées par des forums internationaux

certain programmes sont multisectoriels.

Le tableau 9 donne une idée de la répartition des ressources des douanes affectées au continuum de l'observation. Cette répartition est approximative, car il est difficile d'isoler la part des ressources du programme qui est consacrée à chaque secteur, puisque

ent les dépenses totales.

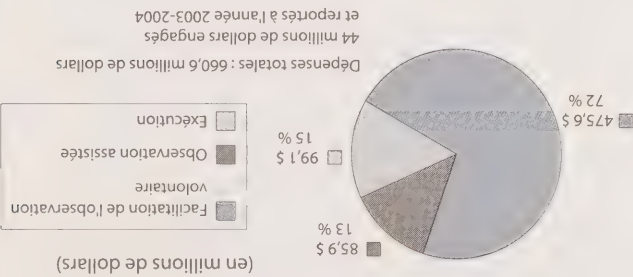
En 2002-2003, près de 18 % (716,6 millions de dollars) du budget global de l'ADRC ont été attribués au programme des douanes. L'écart considérable entre cette somme et l'affectation de 602 millions de dollars de l'exercice précédent est en partie attribuable au financement accru de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme, auxquelles 41,6 millions de dollars ont été affectés. Aux dépenses de l'exercice, qui s'élèvent à 660,7 millions de dollars, il faut ajouter des engagements de l'ordre de 44 millions de dollars (rapportés de l'exercice précédent), ce qui porte à 98,3 % la proportion de l'affectation finale que représentent les dépenses totales.

## Profil des dépenses

formation, les outils et la protection nécessaires pour s'acquitter des responsabilités souvent lourdes qui lui sont confiées. Nous avons continué d'accorder une importance prioritaire aux communications et à la formation pour aider ces employés à faire face à l'évolution rapide de nos activités, où la technologie et le renseignement jouent maintenant un rôle de premier plan dans l'effort de consolidation et de sécurisation de la frontière visant à promouvoir et à faciliter le commerce et les déplacements. Comme la création d'un partenariat solide avec nos employés à cet égard est un facteur clé à cette fin, notre défi au cours de l'année qui vient sera d'assurer le respect des engagements pris durant le dernier trimestre de 2002-2003 en ce qui concerne la santé et la sécurité, la classification, la formation et les uniformes, en dépit de leur incidence considérable sur notre base de financement.

## escompté

## Conclusions par rapport au résultat



Il n'y a qu'un seul résultat escompté : la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales. — Pour atteindre ce résultat, nous devons offrir aux entreprises et aux voyageurs des renseignements et des services qui les aideront à respecter leurs obligations, à connaître et à gérer les risques éventuels et à prendre les mesures d'exécution nécessaires pour réprimer les infractions et décourager les contrevenants. Nous devons aussi uniformiser les règles du jeu afin de créer un environnement douanier cohérent et prévisible pour les négociants, et nous efforcer de protéger les producteurs canadiens contre les pratiques commerciales déloyales.

Le résultat escompté pour les douanes est en grande partie atteint, comme en témoigne notre partenariat continu avec les États-Unis en vue d'atteindre les objectifs précisés dans la Déclaration sur la frontière intelligente, les enfants que notre intervention a permis de rendre à leurs familles, ainsi que la drogue et les espèces évaluées à des millions de dollars que nous avons réussi à intercepter en déjouant les plans des criminels qui tentaient de les introduire au Canada.

## Services des douanes

### Au sujet des Services des douanes

Le rôle des Services des douanes de l'ADRC a de multiples facettes. Ces services doivent défendre le pays contre les menaces externes à la frontière, tout en facilitant les échanges commerciaux et les déplacements légitimes si essentiels à notre économie. Ils doivent aussi maintenir un juste équilibre entre les exigences en matière de sécurité et le droit des particuliers au respect de leur vie privée.

Comme nous sommes le premier point de contact pour les marchandises et les personnes qui entrent au Canada, c'est à nous que revient l'application d'un large éventail de lois et de règlements régissant une multitude d'activités, allant de la vérification de la vaccination des petits animaux contre la rage à la répression de la contrebande. Notre succès repose sur la solidité de nos alliances au Canada et à l'étranger, sans lesquelles il serait difficile d'obtenir les renseignements dont nous avons besoin pour bien faire notre travail.

Nous offrons des services en temps réel dans plus de 480 bureaux des secteurs aérien, maritime et terrestre. De plus, à certains endroits, ces services sont offerts tous les jours, 24 heures sur 24.

### Contribution des autres

Nos réalisations ou les leçons tirées de l'expérience ne sont pas toutes attribuables à l'ADRC. Nous avons formé de solides alliances avec d'autres ministères et organismes, au Canada et à l'étranger, pour faciliter les échanges commerciaux et les déplacements et pour protéger la santé et la sécurité des Canadiens. Nous travaillons en étroite collaboration avec d'autres organisations, telles que la GRC, et nos partenaires d'autres pays en vue de recueillir et de partager les renseignements requis pour cibler et déjouer les activités illégales et terroristes et y mettre fin. Nous appuyons également les efforts déployés par nos partenaires, à l'échelle nationale et internationale, pour assurer l'établissement de règles et de pratiques internationales et la mise en œuvre de mesures qui faciliteront le commerce légitime.

Notre travail s'appuie sur une base législative solide qui favorise l'observation et prévoit des pénalités et des sanctions en cas d'inobservation. La législation doit être assez souple pour tenir compte des nouveaux défis et nous fournir les outils et les pouvoirs nouveaux dont nous avons besoin pour protéger les Canadiens et défendre leurs intérêts économiques sur le plan mondial.

Au cours de la dernière année, nous avons uni nos efforts à ceux de nos partenaires de la fonction publique pour protéger les

intérêts des Canadiens à bien des niveaux et régler une foule de questions, allant de la négociation d'un nouveau protocole d'entente avec Citoyenneté et Immigration Canada aux mesures prises pour assurer la sécurité alimentaire au nom de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, en passant par le travail de précision entrepris en collaboration avec Santé Canada pour établir des mécanismes de contrôle de la propagation par les voyageurs du syndrome respiratoire aigu sévère. Cette conjugaison des efforts aux différents points d'entrée demeure un facteur clé, vu l'importance que revêt actuellement la sécurité à la frontière et notre engagement commun à cet égard.

### Contexte du rendement : risques et défis

À cause de la menace très réelle du terrorisme international et de l'escalade des tensions politiques au Moyen-Orient les questions de sécurité nationale et de sécurité publique continuent de retenir l'attention. Le défi consistait à trouver une façon modérée de s'attaquer au problème, tout en assurant la circulation des marchandises et des personnes à la frontière.

En 2002-2003, nous avons concentré nos efforts sur les aspects stratégiques en passant des contrats pour la fourniture de nouveaux outils et en signant des accords officialisant des partenariats et des processus, en vue de réduire les risques et d'isoler les menaces. Notre objectif a été de renforcer la frontière, et de la rendre plus sûre et plus efficace, conformément aux engagements rendant de la Déclaration sur la frontière intelligente, en mettant en œuvre un certain nombre d'initiatives clés. Toutefois, cet ambitieux programme de transformation a provoqué une escalade des coûts qui nous oblige à comprimer les dépenses dans d'autres secteurs.

Comme nos activités continuent de s'inscrire dans une conjoncture mondiale caractérisée par l'instabilité et l'incertitude, nous avons pris des mesures pour que le personnel de première ligne ait la





✓ Délai respecté	☑ Délai en grande partie respecté	✗ Délai non respecté
------------------	-----------------------------------	----------------------

Secteurs d'amélioration cibles	Pages du PE	S.O.	<input checked="" type="checkbox"/> Une étude externe de l'initiative de la prestation nationale pour enfants (PNE) indique que les programmes de prestations pour enfants des provinces et territoires semblent être gérés de manière économique quand ils font appel à l'infrastructure de distribution de l'ADRC, par opposition à ce qui se passerait s'ils étaient gérés séparément par les administrations des différentes autorités législatives.	Nouveaux points	
				Continuer de recueillir de l'information sur les économies approximatives qu'entraînent pour les contribuables l'administration des programmes par l'ADRC	Continuer les travaux réguliers avec les partenaires provinciaux et territoriaux dans le domaine de la PNE pour évaluer la rentabilité de l'initiative et les coûts administratifs associés aux autres mécanismes d'exécution des programmes.
À traiter dans le prochain PE	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	18	<input checked="" type="checkbox"/> Afin d'améliorer le service et de réduire les coûts pour les résidents, nous menons actuellement, en collaboration avec l'Île-du-Prince-Édouard, une étude conjointe sur les services afin de déterminer s'il est possible que l'ADRC continue d'aider à administrer d'autres activités provinciales en matière de revenu.	Elaborer une stratégie globale à long terme portant sur nos rapports avec les provinces et les territoires au cours des cinq prochaines années. Continuer d'explorer de nouveaux genres de programmes en collaboration avec les provinces et les territoires.	OUI
				Peaufiner notre stratégie afin d'obtenir de nouveaux genres de programmes à administrer pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux	



## Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport

de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Points du Rapport annuel 2001-2002					
Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	A traiter dans le prochain PE	
Continuer de chercher des moyens d'améliorer l'accessibilité des services téléphoniques pour les appels concernant le crédit pour la TPS/TVH afin d'atteindre l'objectif visé	35	X	L'accessibilité des demandeurs, qui s'est établie à 65 % en 2002-2003 (une baisse par rapport au taux de 71 % obtenu en 2001-2002), demeure en deça de notre objectif de rendement interne de 80 à 85 %. La complexité croissante des appels faisant suite à la mise en œuvre de l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH peut, en partie du moins, expliquer cette baisse.	Poursuivre les efforts déployés pour atteindre les objectifs établis relativement à l'accessibilité des demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH, et hausser les niveaux de service concernant les demandes de renseignements sur les prestations en cherchant d'autres voies de prestation de services, afin d'offrir aux clients l'information dont ils ont besoin.	OUI
Publier des normes de service en matière de correspondance, de mise à jour des comptes, et de validation et contrôle	S.O.	X	Nous nous sommes fixé, pour nos activités locales, un objectif de 98 % pour ce qui est des redressements à apporter par suite d'une mise à jour des comptes, et nous avons poursuivi nos efforts pour convertir cet objectif en norme de service pour 2003-2004. Nos travaux d'élaboration d'une norme de service en matière de validation et de contrôle ont également progressé.	Parachever l'élaboration des normes de service en matière de mise à jour des comptes et de validation et de contrôle, et les communiquer au public.	NON
Mettre en œuvre une nouvelle application de gestion des cas pour les activités de validation et de contrôle afin de favoriser une meilleure analyse des projets, la production de rapports statistiques et des mesures de l'efficacité qui englobent d'autres objectifs, une surveillance accrue et des recherches plus poussées	S.O.	✓	Nous avons poursuivi les travaux de mise au point de l'application de gestion des cas de validation et de contrôle, qui nous permettra de mieux gérer et de mieux contrôler les charges de travail, la production et les inventaires, d'automatiser l'établissement des rapports, de présenter des données détaillées pour l'analyse des projets et des tendances et de consigner la valeur en dollars des redressements.	Un projet d'essai du système doit débiter en avril 2003, et la mise en œuvre complète du système à l'échelle du pays est prévue pour l'automne 2003.	NON

administrateurs. Vient-il s'y ajouter les impôts sur le revenu des Premières nations que nous administrons pour huit Premières nations du Yukon qui sont dotées d'un gouvernement autonome. Nous sommes tenus de rendre compte aux provinces et aux territoires en leur soumettant chaque année les rapports annuels du commissaire, qui font état de l'état de l'éventail des activités que nous menons pour leur compte. De plus, si l'on ajoute Terre-Neuve-et-Labrador, le Nunavut et le Nouveau-Brunswick, nous avons maintenant dix ententes-cadres touchant la gestion des services, et nous sommes actuellement en pourparlers avec le Manitoba pour renouveler l'entente échu en 2002. En continuant de répondre aux nouvelles priorités des provinces et des territoires, nous progressons dans l'élargissement de nos partenariats et nous répondons généralement aux attentes dans la troisième année de notre programme d'innovation. Nous nous plaçons actuellement en position d'administrer, dans les années à venir, un plus grand nombre de programmes, comme les partenariats avec les commissions des accidents du travail et d'autres importants programmes fiscaux.

Pour ce qui est des autres services, nous avons traité pour 131 millions de dollars, par rapport à 105 millions de dollars en 2001-2002, de compensations par remboursement de dettes internes (p. ex. la PFCE) et de dettes externes envers des ministères fédéraux participants, des sociétés d'État et sept provinces et territoires.

tation nationale pour enfants (PNE) menée conjointement par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Le rapport d'étape de 2002 sur la PNE indiquait que l'ADRC avait bien répondu aux besoins en ce qui concerne l'exécution de programmes provinciaux et territoriaux variés, ce qui a contribué à l'atteinte de l'objectif de la PNE, soit de réduire le chevauchement et le double emploi entre les paliers de gouvernement.

4-1 Partenariats avec les provinces et territoires – Programmes de prestations et autres services

Programme de prestations pour enfants et de crédit	Programmes de paiements réguliers	Paiements ponctuels	Autres programmes et partenariats			Échanges de données et transferts de données				Responsabilisation
			Numéro d'entreprise	Compensation par remboursement	SPNE	Prestation pour enfants prov./terr.	Remboursement pour le mazout	Échanges pour la validation du revenu	Ententes-cadres de gestion des services	
Total	Alberta	1	1 (terminé)		•	•		4 (1 bidirectionnel)	•	
	Colombie-Britannique	2	1 (terminé)	•	•	•	•		•	
	Manitoba			•	•	•		3	Echu	
	Nouveau-Brunswick	2		•		•		2	•	
	Terre-Neuve-et-Labrador	4			•	•	•	3	•	
	Territoires du Nord-Ouest	2		•	•	•			•	
	Nouvelle-Écosse	1	1 (nouveau)	•	•	•	•	3	•	
	Nunavut	2			•				•	
	Ontario		1 (terminé)	•	•	•	•	3		
	Ile-du-Prince-Édouard				•	•		1	•	
	Québec					•	•			
	Saskatchewan	2		•	•	•	•	3	•	
	Yukon	1				•				•
	Total partiel	17	4	5	7	12	6	1	25	10

Le programme de compensation de dettes par remboursements a été l'un des quatre programmes sélectionnés à titre de projet pilote par activités réalisées dans l'ensemble de l'Agence. L'élaboration du modèle de coût à l'intérieur de ce programme permettra de déterminer plus exactement les coûts associés à la clientèle du programme et aux changements qui surviennent dans les volumes d'activité.

Nous avons établi avec succès des partenariats avec le Nouveau-Brunswick, le Manitoba et la Commission des accidents

du travail de la Colombie-Britannique en vue de l'attribution du numéro d'entreprise (NE) de l'ADRC aux clients des programmes provinciaux destinés aux entreprises. Les entreprises peuvent ainsi utiliser le même code d'identification dans leurs rapports avec les deux paliers de gouvernement. Le protocole d'entente permettant de mettre la dernière main au processus est en voie d'être parachévé. Si l'on compte l'Ontario et la Nouvelle-Écosse, le nombre total de partenariats permettant l'utilisation du numéro d'entreprise est maintenant de cinq. Nous avons également instauré une nouvelle taxe de vente pour une Première nation, ce qui porte à neuf le nombre de taxes de vente des Premières nations que nous



Résultat escompté

L'exploitation réussie des systèmes de l'ADRC permet de réduire les coûts, d'étendre le service et d'éliminer les dédoublements à tous les niveaux de gouvernement.

Évaluation du rendement	Résultat attendu 4	
	2002-2003	2001-2002
	Une utilisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les dédoublements entre les paliers de gouvernement et de réduire l'ensemble des coûts pour les contribuables.	
	Atteint	Atteint

Attentes au titre du rendement

- Continuer de mener à bien les programmes et, si possible, augmenter le nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux de façon à réduire le double emploi et à aider à baisser les coûts globaux d'exécution des programmes
- Continuer de mener à bien les services d'échanges de données et, si possible, augmenter le nombre de services dans le cadre d'ententes avec nos partenaires
- Respecter les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC
- Consolider les relations avec les provinces et les territoires au moyen d'ententes-cadres touchant la gestion des services, et améliorer la reddition de comptes au sujet des programmes administrés en leur nom, grâce aux rapports annuels soumis par le commissaire aux provinces et territoires

Résumé du rendement – Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons augmenté le nombre de services et d'échanges de données efficaces que nous assurons dans le cadre d'ententes avec nos partenaires dans le cadre de nos programmes concernant le numéro d'entreprise et la validation du revenu;
- nous avons continué de mener à bien les programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux, et nous avons ajouté un nouveau programme, le remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse, de façon à réduire le double emploi et à aider à abaisser les coûts globaux d'exécution des programmes;
- nous avons consolidé les relations avec les provinces et les territoires en négociant d'autres ententes-cadres touchant la gestion des services, et nous avons amélioré la reddition de comptes au sujet des programmes que nous administrons, grâce aux rapports annuels soumis par le commissaire aux provinces et territoires;
- nous avons poursuivi nos efforts pour remplir les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC en nous plaçant en position d'administrer un plus grand nombre de programmes à l'avenir.

Nous avons, depuis quelques années, des ententes de partenariat et d'autres genres d'ententes avec de nombreux ministères provinciaux afin de communiquer, avec le consentement des clients, des renseignements confidentiels permettant la validation du revenu aux fins des programmes provinciaux de prestations fondées sur le revenu. Dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct, nous avons mis en branle la première étape d'un projet de protocole de transfert de fichiers visant à fournir des renseignements-

programmes ont été lancés dans le cadre de l'initiative de la prestation de services. En plus, nous avons établi avec succès de nouveaux paramètres pour les trois programmes qui ont été refondus en juillet 2002. Nous exécutons des programmes de prestations pour enfants fondées sur le revenu pour neuf des onze administrations qui ont implanté des programmes depuis 1996, et nous avons fourni des données pour faciliter l'administration des programmes dans le cas des deux autres. Un grand nombre de ces programmes ont été lancés dans le cadre de l'initiative de la prestation de services.

Nous avons continué d'administrer 17 programmes de prestations et de crédits réguliers pour le compte des provinces et des territoires en nous servant de l'infrastructure fédérale de distribution de prestations. En plus, nous avons établi avec succès de nouveaux paramètres pour les trois programmes qui ont été refondus en juillet 2002. Nous exécutons des programmes de prestations pour enfants fondées sur le revenu pour neuf des onze administrations qui ont implanté des programmes depuis 1996, et nous avons fourni des données pour faciliter l'administration des programmes dans le cas des deux autres. Un grand nombre de ces programmes ont été lancés dans le cadre de l'initiative de la prestation de services.

Nous avons parachevé l'administration des trois programmes de paiements ponctuels exécutés pour le compte de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, et nous y avons mis fin en 2002-2003 conformément aux dispositions législatives provinciales. En mars 2003, nous avons accepté d'administrer notre quatrième programme de paiements ponctuels — le remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse — distribué en juin 2003.

Nous avons parachevé l'administration des trois programmes de paiements ponctuels exécutés pour le compte de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, et nous y avons mis fin en 2002-2003 conformément aux dispositions législatives provinciales. En mars 2003, nous avons accepté d'administrer notre quatrième programme de paiements ponctuels — le remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse — distribué en juin 2003.

versés cette année-là en vertu du programme), ce qui indique que nous pourrions avoir stabilisé la croissance de la dette constituée par les paiements en trop de PFCE.

Nous avons, en 2001-2002, envoyé 106 000 lettres aux clients dont la demande de crédit pour personnes handicapées avait été acceptée avant 1996, au moment où l'ADRC a commencé à administrer le programme. Après examen, environ 63 000 clients remplissaient toujours les exigences en vigueur en matière d'admissibilité. Cette démarche a permis de mettre à jour la très grande majorité des anciennes demandes.

Des améliorations apportées au cours de l'année à nos systèmes et à nos outils d'entreposage des données nous aideront aussi à accroître notre capacité de valider les demandes et de suivre de près le rendement du programme.

Résultat escompté

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

Évaluation du rendement	Qualité des données	Résultat attendu 3		Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts.
		2002-2003	2001-2002	
		En grande partie atteint	En grande partie atteint	Bonne

• Atteindre ou dépasser la norme de rendement interne concernant le traitement dans les délais des paiements de prestations

• Maintenir un haut niveau d'observation générale par rapport à notre point de repère de 95 %

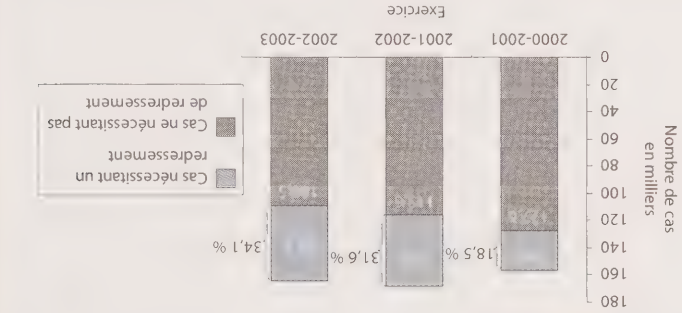
Résumé du rendement – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons atteint les normes de rendement internes concernant le traitement exact des demandes de PFC et des redressements apportés aux comptes par suite d'une mise à jour;
- nous avons en grande partie atteint notre objectif relativement au maintien d'un haut niveau d'observation générale par rapport à notre point repère de 95 %;
- nous devons cependant élaborer des critères supplémentaires pour mesurer l'observation des lois et des règlements.

Nous avons maintenu une norme élevée dans le versement de paiements de prestations exacts en 2002-2003, selon les renseignements contenus dans nos dossiers de prestations au moment du traitement. D'après notre plus récente étude, environ 99 % des paiements de PFC et 94 % des avis étaient exacts au moment du traitement des nouvelles demandes de prestations. En ce qui touche les paiements du crédit pour la TPS/TVH et la charge de travail de la mise à jour des comptes, des études ont montré que les paiements et les avis étaient exacts dans environ 99 % des cas. Il s'agit d'une amélioration de l'exactitude des paiements par rapport au taux de 98 % obtenu en 2001-2002.

Pour veiller à ce que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant auquel ils ont droit, nous consacrons d'importantes ressources à notre programme de validation et de contrôle. L'amélioration de nos critères pour la sélection des comptes a contribué à une deuxième augmentation consecutive des redsements par suite de la validation et du taux de redressement, qui a atteint 34,1 % parmi les comptes sélectionnés en 2002-2003.

3-1 Nombre de cas examinés – Nombre et pourcentage de redressements



L'étude réalisée pour 2000-2001 concernant les clients de la PFC sélectionnés à partir d'un échantillon aléatoire, dont on a fait état l'an dernier, a été réévaluée au moyen de techniques actualisées. Elle indique que nos listes de bénéficiaires contiennent des renseignements exacts et complets pour plus de 94 % des clients, comparativement à notre point repère pour l'observation globale de 95 %. Au cours de l'année, nous avons mis au point une nouvelle application de gestion des cas de validation, qui sera mise à l'essai en avril 2003 et permettra un meilleur suivi et une meilleure évaluation de nos résultats, par exemple en indiquant la valeur en dollars des redressements. La mise en œuvre complète de l'application est prévue pour l'automne. Nous espérons également faire connaître au public une norme de service en matière de validation d'ici la fin de l'exercice.

La dette accumulée depuis le début du programme en 1993 par suite des paiements en trop de PFC a augmenté de 29 millions de dollars (0,37 % des 7,9 milliards de dollars versés en 2002-2003), pour passer à 176 millions de dollars (déduction faite des sommes radiées). Des paiements en trop surviennent par exemple quand la PFC est versée à des clients qui ont tardé à nous dire qu'ils n'avaient plus d'enfants à leur charge, ou encore de tels paiements sont relevés grâce à nos efforts de validation. Les paiements en trop peuvent être difficiles à percevoir, étant donné que les paiements de PFC les plus importants sont destinés à des familles à faible revenu. L'augmentation de 29 millions de dollars de cette année est comparable à la hausse de 31 millions de dollars en 2001-2002 (0,41 % des paiements



## Résultat escompté

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

Évaluation du Qualité des données	Résultat attendu 2		
	2002-2003	2001-2002	2000-2001
	Atteint	Atteint	Bonne
Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits en temps voulu.			
<b>Atteintes au titre du rendement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre ou dépasser la norme de rendement interne concernant le traitement dans les délais des paiements de prestations</li> <li>Atteindre les normes de service dans la rapidité de traitement des demandes, et le redressement par suite d'une mise à jour des comptes</li> <li>Atteindre l'objectif concernant le traitement dans les délais des demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE</li> </ul>			

### Résumé du rendement – Nous avons atteint ce résultat attendu,

et le rendement s'est amélioré sur douze mois, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons atteint la norme de rendement interne concernant le traitement dans les délais des paiements de prestations;
- nous avons amélioré le traitement dans les délais des demandes de PFC et avons ainsi atteint la norme de service;
- nous avons en grande partie atteint l'objectif concernant le traitement dans les délais des demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE;
- toutefois, l'objectif interne de traitement des redressements par suite d'une mise à jour des comptes n'a pas été atteint, bien que le rendement continue de s'améliorer considérablement et que l'objectif interne concernant l'envoi des avis relativement aux redressements demandés par les clients soit en grande partie atteint.

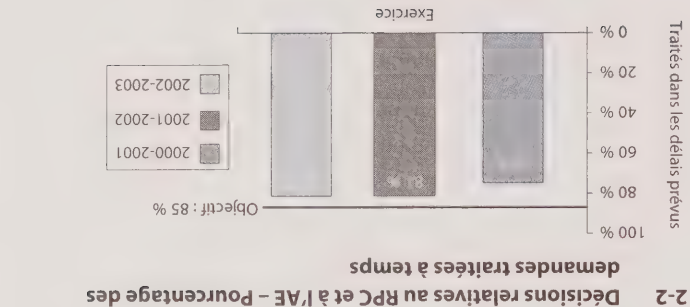
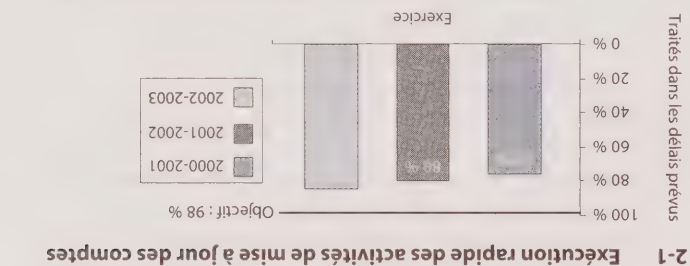
Nous avons maintenu la norme élevée que nous avons atteinte en effectuant à temps 99 % de tous les versements de la PFC et du crédit pour la TPS/TVH et de tous les paiements provinciaux et territoriaux prévus aux programmes que nous administrons. Ces 68 millions de paiements ont représenté au total plus de 11 milliards de dollars versés à quelque 10 millions de bénéficiaires à revenu faible ou modeste.

Selon les résultats d'une étude, nous avons atteint notre norme de service en traitant 98 % des demandes de PFC avant la fin du deuxième mois suivant leur réception, une hausse par rapport aux taux de 97 % obtenu en 2001-2002. Nous avons également amélioré grandement la rapidité avec laquelle nous traitons les redressements à apporter par suite d'une mise à jour des comptes.

En 2002-2003, nous avons fixé un objectif de rendement interne pour nos activités locales afin d'envoyer, dans 98 % des cas, une réponse à la correspondance de la clientèle dans les 20 jours ouvrables et un avis concernant les demandes de redressement des clients dans les deux mois qui suivent leur réception. Nous n'avons pas atteint l'objectif, mais les résultats d'un projet de mesure montrent que nous avons traité plus de 87 % des redressements dans les délais fixés, une hausse par rapport au taux de 80 % enregistré en 2001-2002. Nous avons traité environ 97 % des

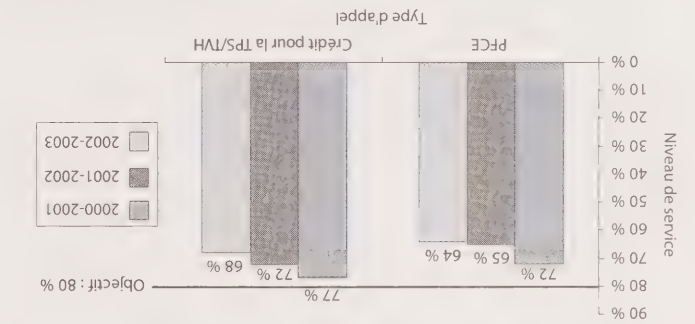
La norme de service de la mise à jour des comptes sera communiquée au public en 2002-2003.

Nous avons traité plus de 73 000 demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE. Nous avons dépassé le niveau de service de 85 % précisé dans notre protocole d'entente en traitant à temps plus de 87 % des demandes de DRHC qui se rapportent précisément aux cas où une demande de prestations d'AE a été présentée. Dans l'ensemble, si l'on tient compte des demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE émanant du public et du processus RGAP (Revue des gains assurables et ouvrant droit à pension), nous avons traité à temps 81 % de toutes les demandes, résultat qui se situe quelque peu en deça de notre objectif de 85 %. Nous sommes en train d'examiner comment répartir les demandes entre les régions de manière à mieux accéder aux ressources disponibles.



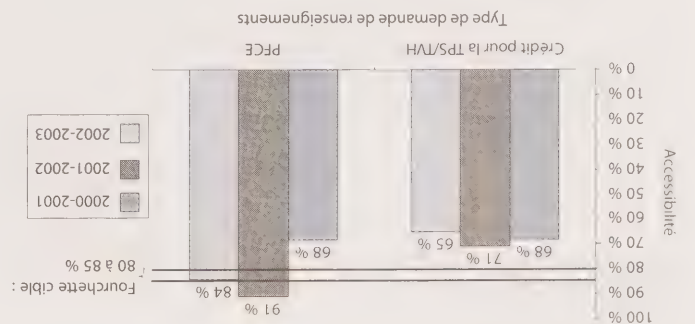
- Feuillets explicatifs sur le programme envoyés en juillet 2002 à plus de 2,8 millions de bénéficiaires de la PFCB et à plus de 9,1 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- Feuillets faisant la promotion de l'initiative de la prestation nationale pour enfants envoyés à plus de 800 000 clients pour le compte de cinq provinces et de deux territoires
- Brochures et demandes distribuées aux nouveaux immigrants par l'entremise de Citoyenneté et Immigration Canada
- Information dans le *Guide des services du gouvernement du Canada pour les enfants et leurs familles*
- Envoi postal destiné à encourager les bénéficiaires de la sécurité de la vieillesse à produire une déclaration afin de demander le crédit pour la TPS/TVH, de même que le supplé-

Le but visant à élaborer des normes de service téléphonique pour la PFCB a été reporté à 2004-2005, et la mise en œuvre des normes est prévue pour 2005-2006.



### 1-2 Niveau de service – Pourcentage des appels téléphoniques qui reçoivent une réponse dans les deux minutes

La rapidité avec laquelle nous répondons aux appels demeure également en deca de notre objectif de rendement interne, qui veut que nous répondions à 80 % des appels dans les deux minutes qui suivent la mise en file d'attente du demandeur.



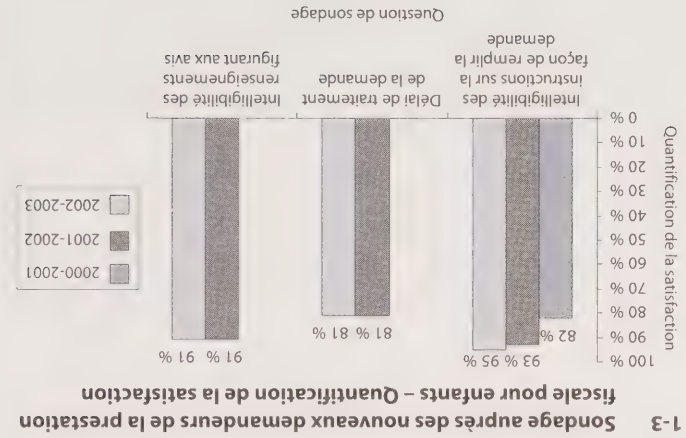
### 1-1 Accessibilité des demandeurs

D'après les résultats de notre sondage annuel<sup>1</sup>, les clients qui savent qu'ils sont tenus de nous informer de leur changement d'adresse demeurent très nombreux : 94 % pour ce qui est des bénéficiaires de la PFCB, et 93 % en ce qui touche les bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH. Notre plus récente étude du taux d'inscription au crédit pour la TPS/TVH révèle que celui-ci demeure élevé, 98,5 % des déclarants étant potentiellement admissibles pour l'année de versement des prestations 2001-2002. Ces résultats sont, en partie du moins, attribuables à l'efficacité de nos efforts de communication. Une étude visant à déterminer le taux de participation actuel au programme de la PFCB sera parachevée à l'automne 2003.

Selon les résultats de nos sondages, la plupart des indicateurs de la satisfaction de la clientèle à l'égard de notre rendement dans la distribution des prestations demeurent raisonnablement élevés. Selon notre sondage annuel<sup>1</sup>, 70 % des bénéficiaires de la PFCB et 76 % des bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH se disent satisfaits ou très satisfaits du travail fait par l'ADRC dans l'administration de ces programmes.

Nous avons également sondé les nouveaux demandeurs de la PFCB afin de connaître leur degré de satisfaction à l'égard des trois aspects du processus de demande. Bien que nous hésitions à accorder beaucoup d'importance aux résultats en raison du faible taux de réponse (18 %), le sondage indique un très haut niveau de satisfaction quant au processus, et ces résultats correspondent à ceux obtenus dans les années précédentes.

ment de revenu garanti (en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada).



### 1-3 Sondage auprès des nouveaux demandeurs de la prestation fiscale pour enfants – Quantification de la satisfaction

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.



## Résultat escompté

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.	Évaluation du rendement	Qualité des données	Résultat attendu 1		L'exécution des programmes et les communications connexes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.	Atteses au titre du rendement	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'efficacité des outils de communication afin de promouvoir le taux de participation et la connaissance des programmes est révisée chaque année</li><li>• Atteindre ou dépasser nos objectifs relatifs au rendement interne, et en ce qui touche l'accessibilité des demandeurs et les niveaux de service téléphonique</li><li>• Maintenir la satisfaction de la clientèle au même niveau que celui enregistré dans notre Étude de référence de 2000</li></ul>
			2002-2003	2001-2002			
			En grande partie atteint	En grande partie atteint			
Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne

## Résumé du rendement – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons mis en oeuvre l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH pour que le montant du crédit soit recitifié par suite de changements dans la situation familiale;
- nous avons continué de faire mieux connaître nos programmes de prestations par des activités d'extension des services et des programmes d'information;
- nous avons généralement maintenu la satisfaction de la clientèle au même niveau que celui enregistré dans notre Étude de référence de 2000;
- nous avons accru les renseignements offerts par d'autres voies de prestation de services afin d'aider à réduire la nécessité, pour les clients, de téléphoner;
- nous n'avons toutefois pas atteint certains de nos objectifs de rendement internes en ce qui touche l'accessibilité des demandeurs et les niveaux de service téléphonique.

En juillet 2002, nous avons mis en oeuvre l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH. Grâce à cette initiative, le montant du crédit trimestriel que nous versons tient maintenant compte des enfants qui atteignent l'âge de 19 ans, de même que des changements qui surviennent en cours d'année dans la taille de la famille, l'état civil, la résidence et, s'il y a lieu, l'incarcération; il est en outre harmonisé avec la PFCB. Nous estimons que, par suite de cette initiative, plus de 380 000 modifications ont été apportées en cours d'année aux montants des paiements du crédit pour la TPS/TVH pendant l'année de versement des prestations qui s'étend de juillet 2002 à juin 2003. En juillet 2002, nous avons également établi, pour la PFCB, de nouveaux seuils et niveaux de prestations faisant suite à une indexation.

Bien que nos clients utilisent abondamment le téléphone pour communiquer avec nous, notre stratégie en matière de prestation de services vise à réduire la nécessité pour les clients de téléphoner, en offrant d'autres voies de communication. Les clients peuvent maintenant obtenir des renseignements généraux sur les

programmes que nous administrons grâce au Service d'information interactif sur le Web que nous avons lancé en 2003. Nous avons étoffé notre simulateur en ligne pour permettre aux clients de calculer approximativement le montant de leur versement trimestriel du crédit pour la TPS/TVH. Au total, le nombre d'accès à notre site Web des prestations pour enfants et familles a augmenté de plus de 50 % en 2002-2003. Les organismes auxquels nous versons des allocations spéciales pour enfants à l'égard des enfants dont ils ont la charge utilisent également davantage la voie électronique; en effet, 19 % des organismes représentant 57 % des enfants visés font maintenant mensuellement dans les soins changements qui surviennent mensuellement dans les soins donnés aux enfants plutôt que d'utiliser des méthodes faisant appel au papier. La stratégie visant à offrir d'autres voies de communication semble porter fruit, étant donné que le nombre d'appels auxquels ont répondu nos services de demandes de renseignements a diminué pour une deuxième année consécutive, pour passer de 10,3 millions à 9,3 millions en 2002-2003.

Néanmoins, nous n'atteignons toujours pas nos objectifs au chapitre du service téléphonique. Nous avons continué d'atteindre notre fourchette cible de 80 à 85 % en ce qui concerne l'accessibilité des demandeurs, qui mesure le pourcentage d'appels uniques qui obtiennent une réponse de notre service téléphonique, le résultat obtenu pour les appels touchant la PFCB étant de 84 %. Toutefois, nous n'avons atteint qu'un taux de 65 % pour ce qui est de l'accessibilité des demandeurs de renseignements au sujet de la TPS/TVH en 2002-2003. La complexité croissante des appels faisant suite à la mise en oeuvre de l'initiative d'assouplissement de la TPS/TVH peut, en partie du moins, expliquer cette baisse de l'accessibilité des demandeurs par rapport au taux de 71 % obtenu l'année précédente. Le temps nécessaire pour répondre aux demandes de renseignements des clients a augmenté de près de 20 secondes par appel, ce qui pourrait traduire les besoins en information plus grands des clients maintenant que le montant du crédit est redressé en cours d'année. Nous continuons de chercher des moyens d'atteindre la fourchette cible de 80 à 85 % pour ces appels.



## Données chiffrées

- 7,8 milliards de dollars à plus de 2,8 millions de bénéficiaires de la PFCE
- 3 milliards de dollars versés à plus de 9,1 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- 134 millions de dollars en allocations spéciales pour enfants
- 345 millions de dollars de paiements réguliers dans le cadre de programmes provinciaux et territoriaux, de même qu'un dernier million de dollars de paiements prévus à des programmes de paiements ponctuels dissous en 2002-2003
- 9,3 millions de demandes de renseignements par téléphone ont été traitées

- près de 417 millions de dollars versés à l'égard de plus de 407 000 personnes gravement handicapées en vertu du programme du crédit d'impôt pour personnes handicapées
- plus 73 000 décisions rendues relativement aux programmes du RFC et de l'AE
- 135 millions de dollars perçus pour la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse
- 1 000 employés équivalents temps plein
- budget de fonctionnement pour l'administration des programmes de 70,2 millions de dollars (à l'exclusion des fonds prévus pour les programmes d'origine législative)

dans la situation du client. C'est le plus important changement apporté au crédit depuis son lancement en 1989.

Pour que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations, nous devons toute une gamme d'activités de communication conçues pour répondre aux besoins en information de notre clientèle variée. Pour que nos clients aient moins besoin de nous téléphoner, nous avons ajouté de nouvelles particularités à notre site Web des prestations pour enfants et familles, dont l'utilisation s'est globalement accrue de 50 %. Étant donné que le volume des appels téléphoniques a diminué de près de 10 %, notre stratégie d'offrir d'autres voies d'accès à l'information semble porter fruit. Dans le cas des particuliers qui se servent toujours du téléphone pour obtenir des renseignements sur leurs comptes, nous avons atteint notre fourchette cible pour les demandeurs de renseignements sur la PFCE, mais l'accessibilité que nous offrons aux demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH a diminué pour glisser bien en dessous de la fourchette cible.

Encore une fois cette année, nous avons obtenu un rendement élevé en distribuant à temps (par le TPSCGC) plus de 99 % de nos 68 millions de paiements de PFCE et de paiements du crédit pour la TPS/TVH. Nos études démontrent en outre que nous avons atteint notre norme de service en traitant 98 % des nouvelles demandes de PFCE et en distribuant les premiers paiements dans les deux mois suivants. Selon les résultats de notre sondage, la satisfaction de la clientèle à l'égard de tous les éléments du processus de demande de la PFCE s'est maintenue. Nous nous sommes aussi grandement améliorés dans les activités de mise à jour des comptes, en traitant 87 % de la correspondance émanant des clients dans les 20 jours qui suivent sa réception et 97 % des redressements exigeant un avis au plus tard à la fin du deuxième mois suivant la réception de la demande du client (nous avons ainsi presque atteint l'objectif de 98 %). Nous estimons les taux d'exactitude à 99 % tant en ce qui concerne les premières demandes de prestations que les activités de mise à jour des comptes. Nous poursuivons notre programme plurianuel pour garantir l'exactitude des listes de bénéficiaires et pour cerner les secteurs d'insobservation. Nous savons que les efforts que nous déployons pour améliorer le ciblage des comptes présentant des risques élevés sont fructueux, étant donné que nous avons rectifié

les niveaux de prestations et d'autres renseignements sur les clients dans 34,1 % des cas examinés.

Nous avons également assez bien progressé dans la mise en œuvre de notre stratégie de prospection de la clientèle, qui vise à amener les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux à compter sur l'ADRC comme fournisseur clé de services. Au cours de l'année, nous avons négocié la mise en œuvre du remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse, qui doit être distribué en juin 2003. Nous avons institué des partenariats concernant l'utilisation du numéro d'entreprise avec trois autres provinces, et nous avons mis en branle la première étape d'une nouvelle initiative d'échange de données au moyen d'un protocole de transfert de fichiers afin d'améliorer le soutien aux programmes de validation du revenu que nous offrons à 25 ministères provinciaux. Nous avons renforcé notre reddition de comptes à nos partenaires par la distribution des rapports annuels du commissaire, de même que par la signature de trois autres ententes-cadres touchant la gestion des services. Malgré ces réalisations, nous devons accomplir des progrès encore plus importants en saisissant les possibilités qui se présentent pour offrir d'autres genres de programmes et de services nouveaux, tels que des partenariats avec les commissions des accidents du travail et l'administration d'autres grands programmes fiscaux.

La section suivante présente le résumé de notre rendement en fonction de nos quatre résultats attendus pour le secteur d'activité

Programmes de prestations et autres services. Les résultats attendus 1, 2 et 3 se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation, alors que le résultat attendu 4 se rattache à notre résultat stratégique d'innover pour l'avenir. Ces résultats attendus appuient nos deux résultats escomptés.

## Conclusions par rapport aux résultats escomptés

Nous avons deux résultats escomptés :

### Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations – II

est essentiel que nous donnions aux Canadiens les outils et l'information qui leur permettront de nous transmettre les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire correctement sur les listes de bénéficiaires et pour veiller à ce qu'ils

reçoivent, au moment voulu, des paiements de prestations exacts. Les Canadiens se prévaudront probablement de ces programmes s'ils les connaissent et comprennent bien ce qu'il faut faire pour obtenir des prestations. Nos services de communication et de distribution de prestations, allés à des activités d'examen permet- tant de vérifier l'admissibilité et de valider le droit aux prestations, visent à garantir que les familles et les personnes admissibles obtiennent leur juste part — soit seuls les bénéficiaires qui ont le droit de recevoir des prestations et des crédits, et que les montants qu'ils reçoivent sont exacts conformément à la loi.

### Les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux comptent sur l'ADRC comme fournisseur clé de services

— La latitude que nous offre le statut d'agence confère aux Canadiens un éventail plus vaste de services pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux, afin de réduire l'ensemble des coûts pour les contribuables et d'éliminer le double emploi.

Tout compte fait, notre rendement indique que nous avons atteint en grande partie notre premier résultat escompté et que nous avons répondu aux attentes relativement au deuxième résultat escompté dans la troisième année de notre programme d'innovation, d'une durée de cinq ans.

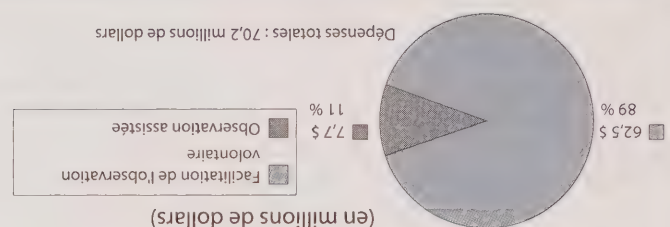
Du côté de l'exécution des programmes, nous avons, en juillet 2002, mené à bien la mise en œuvre de l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH, qui vise à adapter le montant du crédit trimestriel aux changements survenus en cours d'année

n'exploitons pas pleinement la marge de manœuvre que nous, contre le statut d'agence pour gérer les relations dans ces milieux gouvernementaux, nous risquons de ne pas être perçu comme un fournisseur de services clé par les provinces et les territoires. Pour limiter ce risque, nous continuons d'accroître la capacité de nos systèmes et de notre infrastructure de distribution pour demeurer aptes à réagir aux priorités et aux besoins nouveaux de nos partenaires. La hausse du nombre de programmes et de services que nous offrons pour le compte de nos partenaires, bien que légère, montre que nous obtenons d'assez bons résultats. Toutefois, il nous faut parfaire encore notre stratégie pour tirer parti des nouvelles possibilités de partenariat qui se présentent.

## Profil des dépenses

En 2002-2003, 5,2 % du budget global de l'ADRC (205 millions de dollars sans l'allocation pour frais de chauffage) a été affecté à notre secteur d'activité; 70,2 millions de dollars ont été consacrés à l'administration des programmes, et plus de 134 millions de dollars aux transferts directs prévus au programme des allocations spéciales pour enfants. Les dépenses consacrées à l'administration des programmes représentent une hausse de 16,8 millions de dollars par rapport à 2001-2002. Selon les meilleures estimations de la direction, 89 % des 70,2 millions de dollars ont été affectés aux activités de facilitation (assurer la qualité de nos paiements et avis, mettre à jour et redresser les comptes des clients et traiter les formulaires et les demandes). Les 11 % restants ont été consacrés à des activités en matière d'observation assistée, comme les programmes de validation.

Tableau 8 : Ressources destinées à l'administration des programmes de prestations qui ont été consacrées au continuum de l'observation (en millions de dollars)



## Faits saillants du rendement

- Mise en œuvre de l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH
- Baisse du service téléphonique, mais l'éventail des autres méthodes d'accès à l'information s'élargit et leur utilisation augmente
- Versement à temps de plus de 99 % des paiements de prestations, et atteinte de la norme de service concernant le traitement des demandes de PFC dans les délais voulus
- Ciblage efficace dans le cadre du programme de validation et de contrôle; nombre plus élevé de redressements en ce qui touche les comptes examinés
- Négociation d'un nouveau programme de paiements, mise en œuvre de trois nouveaux partenariats concernant le numéro d'entreprise, lancement d'un nouveau processus d'échange de données bidirectionnel et meilleure reddition de comptes avec les partenaires provinciaux et territoriaux



## Au sujet des Programmes de prestations et autres services

Les réalisations de l'ADRC dans le secteur d'activité des

Programmes de prestations et autres services contribuent pour beaucoup aux efforts que déploient les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour offrir un soutien aux familles et aux enfants et pour aider à réduire l'ampleur de la pauvreté chez les enfants. En effet, l'ADRC fournit aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu et d'autres services qui concourent directement à leur bien-être social et économique. Nous administrons quatre programmes fédéraux : la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), les allocations spéciales pour enfants et le crédit d'impôt pour personnes handicapées. Nous utilisons en outre notre infrastructure fédérale de distribution pour administrer tout un éventail de programmes de paiements réguliers et ponctuels pour le compte des provinces et des territoires. Nous distribuons au total plus de 11 milliards de dollars en prestations non imposables à plus de 10 millions de Canadiens à revenu faible ou modeste.

Au nombre des autres services que nous offrons dans ce secteur d'activité, nous rendons des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE), nous administrons le programme de compensation de dettes par remboursements, nous fournissons des renseignements à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux pour faciliter l'exécution de leurs programmes, et nous administrons les taxes de vente pour quelques Premières nations. Nous rendons également compte aux administrations des activités que nous réalisons pour leur compte.

## Contribution des autres

L'atteinte de nos deux résultats escomptés n'est pas le seul fait de l'ADRC. Notre travail se trouve facilité par une législation fédérale, provinciale et territoriale vigoureuse qui donne des précisions claires sur l'admissibilité aux prestations et sur les montants à verser. Nous nous appuyons sur les consultations avec nos partenaires pour clarifier les objectifs de programme et pour trouver des solutions économiques à l'exécution de programmes de prestations et d'autres services au moyen de systèmes souples et adaptables. Nous nous fions à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, notre mandataire, qui émet les chèques et fait les dépôts directs en notre nom. Nous comptons également sur Postes Canada, qui distribue les chèques, afin que les clients reçoivent, au moment voulu, les paiements de prestations auxquels ils s'attendent.

## Contexte – risques et défis

Orienter nos efforts vers l'amélioration du rendement est ce qu'il faut faire pour obtenir et maintenir un haut degré de satisfaction de la clientèle, en s'adaptant de façon novatrice à l'évolution des besoins et des attentes des Canadiens et de leurs gouvernements. Les Canadiens comptent sur nous pour les informer des sommes auxquelles ils ont droit et pour leur faire parvenir à temps leurs prestations de façon régulière et précise. Dans nos activités de validation et de contrôle, nous concentrons la plus grande partie de nos efforts sur les secteurs qui peuvent présenter les plus grands risques d'insécurité et qu'il faut soumettre à un examen plus minutieux. Les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux se tournent vers nous pour trouver des moyens économiques d'offrir des services à l'appui des programmes qu'ils administrent eux-mêmes.

Pour veiller à ce que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact de prestations, nous devons être conscients que les listes de bénéficiaires risquent d'être faussées tant par les demandes frauduleuses que par les inscriptions insuffisantes. Nous atténuons les risques de fraude et d'autres abus en centrant nos efforts de validation sur les comptes que nous avons relevés comme présentant des risques élevés. Nous atténuons d'autre part les risques découlant des inscriptions insuffisantes en menant des activités d'extension de services, qui nous permettent de nous assurer que tous les clients éventuels connaissent nos programmes de prestations et savent comment y avoir accès. Le maintien des niveaux de confiance relativement élevés du public dans l'administration des programmes de prestations par l'ADRC en période de plus grande austérité économique demeurera un défi si le niveau général de l'observation de la loi se dégrade.

De nombreuses questions délicates, sur lesquelles l'ADRC n'a aucune prise, influent sur les relations entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Si nous





Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	A traiter dans le prochain PE
Améliorer notre rendement par rapport aux normes de service actuelles : élargir la portée de ces normes pour qu'elles visent d'autres éléments que la rapidité d'exécution, augmenter la rapidité du traitement des déclarations T2 des sociétés et créer des normes de service pour les demandes de renseignements téléphoniques	32	<input checked="" type="checkbox"/> Il y a eu amélioration de notre rendement par rapport aux normes de service, et les objectifs pour le temps de traitement des déclarations T2 des sociétés ont été dépassés. La portée des normes de service n'a pas été élargie de manière à viser autre chose que la rapidité d'exécution. L'ADRC a joué un rôle clé dans l'élaboration d'un cadre pour les normes de service à l'échelle du gouvernement relatives aux demandes de renseignements téléphoniques.	Améliorer le rendement par rapport aux normes de service actuelles, élargir la portée de ces normes pour qu'elles visent d'autres éléments que la rapidité d'exécution et créer des normes pour les demandes de renseignements téléphoniques.	Oui
Mettre la dernière main au cadre de mesure de l'observation et créer les indicateurs appropriés	33	<input checked="" type="checkbox"/> Les consultations internes concernant le cadre de mesure ont été menées à terme, et plus de 180 indicateurs de mesure de l'observation ont été établis.	Continuer l'élaboration du cadre de mesure de l'observation.	Oui
Continuer de participer à des comités internationaux se penchant sur l'observation et les services électroniques pour clarifier les pratiques existantes et les pratiques émergentes dans un monde axé sur le commerce électronique	S.O.	<input checked="" type="checkbox"/> Un bulletin d'information technique a été publié en juillet 2002 pour expliquer les dispositions législatives relatives au commerce électronique et pour indiquer les politiques de l'ADRC concernant les transactions électroniques pour les entreprises.	Poursuivre les recherches et les analyses continues concernant les politiques et les procédures relatives au commerce électronique.	Non
Continuer de travailler aux modifications législatives	S.O.	<input checked="" type="checkbox"/> Participation à plusieurs améliorations à la législation existante et à la nouvelle législation, y compris la création de nouveaux règlements pour la sanction royale de la nouvelle Loi de 2001 sur l'accise.	Loi de 2001 sur l'accise devant entrer en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2003.	Non
Continuer de travailler aux initiatives relatives aux politiques et à la législation	S.O.	<input checked="" type="checkbox"/> Etablissement d'un comité consultatif fiscal, diffusion de toutes les politiques relatives aux organismes de bienfaisance dans notre site Web, affichage d'un bulletin technique expliquant les dispositions législatives et la législation en matière de commerce électronique dans notre site Web.	Continuer de participer au règlement du différend sur le bois d'œuvre résineux avec les E.-U. Etablir un comité consultatif des Premières nations dans le cadre d'une nouvelle stratégie pour l'exécution du programme pour les Autochtones.	

☒ Délai respecté   
 ☒ Délai en grande partie respecté   
 ☒ Délai non respecté

**Note :** Les progrès concernant les rapports sur le programme de surveillance de l'équité à l'échelle nationale sont indiqués dans le secteur d'activité des Appels.

# Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait, dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport

de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiates que nous entreprendrons en 2003-2004, et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	A traiter dans le prochain PE
--------------------------------	-------------	------------------------	---	-------------------------------

Mettre en oeuvre un cadre à volets multiples pour gérer les comptes clients, y compris pour nationaliser la charge de travail des recouvrements	33	✓ Activités entreprises : projet pilote concernant le « répertoire national » et poursuite de la modernisation des méthodes de travail au Centre national d'appels pour les recouvrements. Une stratégie relative à la faillite et à l'insolvabilité est en cours d'élaboration.	Élargir le projet du « répertoire national », intégrer le recouvrement des comptes T2 au Centre national d'appels pour les recouvrements, et mettre au point la stratégie relative à la faillite et à l'insolvabilité. Élaborer des stratégies relativement aux répercussions de la décision de la Cour suprême et au niveau élevé de provisions pour créances douteuses.	Oui
Déployer les ressources additionnelles fournies par le gouvernement afin de remplir les engagements en ce qui a trait aux taux de vérification et à l'incidence fiscale prévue	34	☑ Des difficultés ont été éprouvées pour ce qui est de la dotation dans les secteurs de programme de la vérification des T2.	Maximiser les ressources supplémentaires fournies par le gouvernement pour remplir les engagements découlant de l'examen des ressources et de la gestion effectué en 2000-2001.	Oui
Poursuivre la mise en oeuvre des systèmes des autres prélèvements	S.O.	✓ Le Système des autres prélèvements – endossement et sécurisation (SAPEs) a été terminé. Les essais ont été effectués concernant le Système de cotation des autres prélèvements (SCAP).	Terminer la mise en oeuvre du SAPEs et du SCAP.	Non
Poursuivre l'élargissement des initiatives de prestation de services électroniques, conformément au Plan d'entreprise et aux Orientations futures	31	✓ Amélioration du Web et augmentation du contenu du Service d'information interactif. Projet pilote concernant IMPOTNET T2 et TPS/TVH. Introduction de la production des T4 par Internet au moyen de logiciels commerciaux, et de la TED en direct plus.	Étendre l'admissibilité pour la transmission par Internet des déclarations des sociétés; mettre en oeuvre « Mon dossier »; améliorer les services électroniques offerts aux contribuables internationaux et non-résidents; continuer l'élaboration d'initiatives de prestation de services pour les organismes de bienfaisance.	Oui



Résultat escompté

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.		Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 7		Transformation de nos activités principales afin qu'elles soient plus conformes à notre mission.	Atteint	Bonne
				2002-2003	Atteint			
				2001-2002	Atteint	Raisonnaable		
Atteintes au titre du rendement								
• Respecter les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC								

**Résumé du rendement** – Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport à notre attente :

- nous avons respecté les engagements clés relatifs à l'innovation énoncés dans le Plan d'entreprise de l'Agence.

Nous avons rempli les engagements clés relatifs à l'innovation dans le cadre des Orientations futures. La transformation de nos activités principales de façon à suivre le rythme des changements qui s'opèrent dans la technologie, dans les pratiques commerciales et de gestion et dans les attentes des Canadiens constitue l'élément central de cet objectif de changement.

Nous avons étendu la gamme des options de prestation de services électroniques offertes. Nous avons amélioré notre site Web et avons ajouté du contenu au Service d'information interactif, et les principaux énoncés de politique, formulaires et guides sont disponibles en ligne. Le service d'inscription en direct des entreprises est de plus en plus utilisé, et le formulaire d'enregistrement des organismes de bienfaisance est maintenant disponible en ligne. Nous avons des projets pour ce qui est des capacités de la TED. Les options de production en ligne sont étendues pour tous les groupes de clients, et les options de production par téléphone peuvent être utilisées pour certaines déclarations. Un nombre important de nos clients profitent de ces services.

Nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères, les provinces, les territoires, les Premières nations et le secteur privé afin de simplifier et de rationaliser les produits et les services.

Partenariats

Harmonisation du site Web de l'ADRC avec celui du gouvernement du Canada dans le but d'assurer une intégration plus uniforme et plus poussée aux diverses passerelles et aux divers regroupements déterminés
Initiatives relatives à l'inscription conjointe des entreprises avec le Nouveau-Brunswick, le Manitoba et la commission des accidents du travail de la Colombie-Britannique
Partenariat avec DRHC pour réduire le fardeau que doivent supporter les employeurs en ce qui a trait aux exigences en matière de paie
Collaboration du secteur privé pour l'élaboration d'options en ce qui concerne les logiciels de paie T4 et la transmission par Internet des déclarations des sociétés

Le travail a progressé pour ce qui est de la restructuration et de l'amélioration des projets suivants : la restructuration de la TPS/TVH, le Système des autres prélèvements (les deux utilisent la plate-forme de la comptabilité normalisée), le projet d'automatisation du traitement des T3, la restructuration du rapprochement T1, la restructuration de la production sur support magnétique et la modernisation de la TED.

Le projet de restructuration de la TPS/TVH nous permettra d'entretenir de meilleures relations avec le ministère du Revenu du Québec et les trois provinces participantes. Le projet de révision approfondie de l'inscription à la TPS/TVH (RAIT) permettra d'identifier les inscrits à risque élevé avant qu'ils reçoivent des paiements, et les paramètres améliorés de rejet automatisés des déclarations de TPS/TVH avec solde créditeur et des remboursements de TPS/TVH seront plus sélectifs.

Nous avons lancé plusieurs projets en vue d'améliorer nos programmes et nos processus, notamment l'utilisation de cartes de débit pour les paiements à certains BSF et le paiement des acomptes provisionnels ou des arriérés par prélèvement bancaire automatique en 2001. De plus, une nouvelle technologie de balayage permettra de saisir les documents présentés en tant qu'éléments de preuve pour les poursuites judiciaires.

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire et Table conjointe sur le cadre réglementaire en vue de déterminer les secteurs où des améliorations peuvent être apportées concernant l'administration des organismes de bienfaisance enregistrés	
Partenariat avec les organisations internationales et les pays (p. ex., l'OCDE) qui veulent concevoir leurs programmes fiscaux à l'image des nôtres et trouver des façons communes de faire des affaires	
Dans le cadre du programme de la RS&DE, des comités conjoints ADRC – Industrie ont élaboré des brochures et des documents d'orientation destinés à des secteurs industriels précis. Le comité de partenariat sur la RS&DE participe actuellement dans l'élaboration d'un plan stratégique de l'entreprise pour le programme	



Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Évaluation du rendement		2002-2003		Atteint	Bonne
		2001-2002		Atteint	Raisonnable
L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.					
Attentes au titre du rendement					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer les questions et formuler des recommandations au ministère des Finances concernant les modifications législatives</li><li>• Élaborer de nouveaux règlements et rédiger des modifications à la législation</li></ul>					

**Résumé du rendement** – D'après les renseignements sur notre rendement de cette année, nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons déterminé les questions et formulé des recommandations au ministère des Finances concernant des modifications législatives;
- nous avons créé de nouveaux règlements et rédigé des modifications concernant la législation existante et la nouvelle législation, y compris la nouvelle Loi de 2001 sur l'accise.

Nous avons continué de travailler avec les ministères des Finances et de la Justice afin de nous assurer qu'il existe effectivement un pouvoir législatif permettant de réaliser les objectifs du gouvernement, c'est-à-dire l'équité et la promotion de l'observation volontaire du régime fiscal. Nous avons contribué à plusieurs améliorations à la législation existante et nous participons à la création de nouvelle législation.

Cette année, la nouvelle *Loi de 2001 sur l'accise* a reçu la sanction royale. Cette loi a été élaborée afin de fournir un cadre plus efficace pour l'application et l'exécution de la taxation des spiritueux et des produits du tabac. Nous avons créé plusieurs nouveaux règlements en prévision de son entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2003. Pour la *Loi sur l'accise* existante, nous avons contribué à la rédaction de modifications découlant de l'adoption de la *Loi de 2001 sur l'accise*.

Pour ce qui est de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, nous avons participé à la rédaction de modifications concernant les dons aux universités étrangères, la prolongation des délais prévus pour la production des choix et des déclarations de renseignements électro- que les dispositions visant les déclarations de renseignements électroniques. Une révision approfondie des règles relatives aux fiduciaires non résidentes et aux entités de placement étrangères (qui figurent aussi dans d'autres lois) a été effectuée dans le cadre des exigences en matière de déclaration des biens étrangers (EDBE) en vue de combler les lacunes législatives existantes concernant la protection contre les investissements dans des paradis fiscaux. Pour la *Loi sur la taxe d'accise*, nous avons contribué à la rédaction de modifications législatives touchant le traitement des provisions de bord et la taxation des produits du tabac.

Nous avons aussi participé à un partenariat pour la rédaction de modifications au *Régime de pensions du Canada*, apporté des modifications au *Règlement sur les allocations spéciales pour enfants* et formulé des recommandations concernant les modifications à apporter à la Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien (pour répondre aux pressions exercées par l'industrie et à celles liées à la sécurité concernant l'application du droit) et à la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (*renseignements de sécurité*). En ce qui concerne plusieurs lois, nous avons participé à la rédaction de dispositions budgétaires, notamment les changements aux règles concernant l'avantage relatif à l'utilisation d'une automobile, la prestation fiscale canadienne pour enfants et l'imposition des revenus.

Nous avons continué de faire le suivi des nouvelles questions et des causes portées devant les tribunaux de façon à évaluer la nécessité d'apporter des modifications à la législation et au fonctionnement du régime fiscal. Le cas échéant, nous avons établi des plans d'urgence administratifs et législatifs afin de nous permettre de réagir en temps voulu aux résultats possibles. Afin d'améliorer l'établissement de rapports concernant les questions législatives, nous avons commencé l'élaboration d'un système électronique de suivi des dossiers.

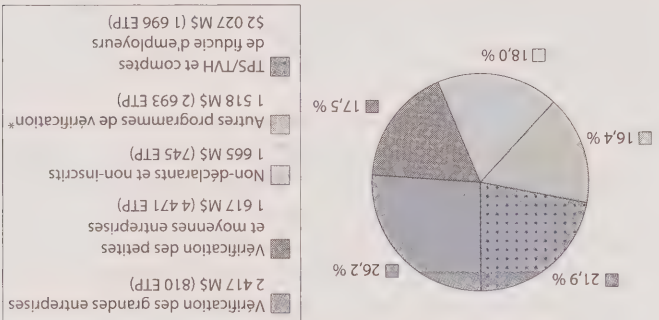
En raison de la croissance du commerce électronique, un bulletin d'information technique a été élaboré et affiché dans notre site Web pour expliquer les dispositions législatives relatives au commerce électronique. De plus, cette année, nous avons participé, et nous participons toujours, aux négociations engagées avec les États-Unis pour le règlement du différend sur le bois d'œuvre résineux.

Dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, un accord a été signé par le premier ministre l'année passée en vue de renforcer les liens entre le secteur bénévole et le gouvernement du Canada. L'ADRC poursuit son travail pour mettre en œuvre le cadre. De plus, cette année, nous avons participé à la Table conjointe sur le cadre réglementaire, qui a déposé un rapport proposant des améliorations au cadre législatif et réglementaire dans lequel évolue le secteur bénévole. Le rapport mettait l'accent sur des améliorations telles qu'une déclaration annuelle abrégée, une meilleure accessibilité et la transparence.

Étant donné qu'Internet prend de l'importance comme moyen de faire des affaires, nous sommes en train d'établir une équipe spécialisée qui sera formée d'experts en vérification des entreprises sur Internet. Nous continuons notre travail de vérification quant aux 200 entreprises ciblées.

**Incidence fiscale** – L'incidence fiscale brute de nos programmes se chiffre à environ 9,2 milliards de dollars (tableau 5-3), ce qui dépasse de 15,2 % l'engagement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada. Nous estimons qu'environ 16 % de ce montant fera l'objet d'un appel et que 6 % sera irrécouvrable, ce qui fait que l'incidence fiscale nette se chiffre à plus de 7 milliards de dollars. Sur les 9,2 milliards de dollars d'incidence fiscale brute, près de deux milliards ont été générés par des programmes qui n'ont pas été inclus dans nos rapports annuels précédents, soit les programmes de la TPS/TVH, des comptes de fiduciaires d'employeurs, des organismes de bienfaisance et des régimes enregistrés. Si l'on exclut ces programmes, l'incidence fiscale brute a dépassé d'environ 12 % l'engagement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada. Cette augmentation est accompagnée d'une augmentation de 7,6 % en ETP.

### 5-3 Incidence fiscale brute\* des activités liées à l'observation en 2002-2003 (9,2 milliards de dollars)



\* L'incidence fiscale brute tient compte de l'impôt fédéral et de l'impôt des provinces (provinces participantes seulement), des remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, des intérêts et des pénalités ainsi que de la valeur actualisée des impôts futurs anticipés, le cas échéant. Une fois déduites les sommes visées par un appel (16 %) ou par une mesure de recouvrement (6 %), l'incidence fiscale de nos programmes s'élève à plus de 7 milliards de dollars.

\* La catégorie Autres programmes de vérification comprend le programme de l'évitement fiscal, les programmes d'impôt internationaux, les programmes de validation, les encouragements fiscaux, les enquêtes, les régimes enregistrés et les organismes de bienfaisance.

communs et de communiquer les pratiques exemplaires. Cet appui se reflète dans notre participation à des associations internationales comme l'OCDE, la PATA, le Groupe des sept pays sur les paradis fiscaux et le CIAT.

Un autre domaine d'observation important touche le niveau de sensibilisation des non-résidents et des immigrants éventuels à leurs droits et à leurs obligations en matière de fiscalité. En

réponse aux recommandations du comité permanent des comptes publics, l'ADRC a accepté de faire état des méthodologies, des outils, des stratégies utilisées pour identifier et décrire la planification fiscale à l'étranger, et le nombre de traités que nous

administrons en plus de ceux sous négociations. Aux fins de ce rapport, l'ADRC reconnaît que le revenu est un revenu gagné à l'étranger par des résidents canadiens. Nous allons aussi faire état sur l'impôt à risque et sur des montants réévalués dans des cas de planification fiscale à l'étranger, et sur le montant d'impôt

recouvré de non-résidents qui ont des revenus gagnés au Canada. Les méthodologies et les stratégies incluent des analyses, des évaluations de risque, la qualité de service, des programmes d'extension et de formation, des partenariats stratégiques, des modifications législatives, politiques et réglementaires, et des mesures d'exécution ciblées et crédibles. Les outils incluent des guides de paradis fiscaux, de l'information afférente aux déclarations liées à des normes étrangères, un guide de dispositions

antérieurement, et aperçus des paradis fiscaux connus aussi comme grilles-paradis fiscaux.

Actuellement en 2003, le Canada a 79 conventions fiscales conclues, signées par le ministère des Finances et en vigueur ; 8 conventions ont été signées, mais ne sont pas encore entrées en vigueur ; 19 sont sous négociation ou renégociation. Cette année, l'incidence fiscale des dossiers fiscaux à l'étranger s'est chiffrée à 1 milliard de dollars. Les sommes de la fiscalité à risque des cas

maintenant à l'étude comprenant notamment les dispositions de la planification fiscale à l'étranger sont évaluées à 200 millions de dollars. En plus, il y a une possibilité de récupération fiscale de 250 millions de dollars dans un certain nombre de cas de prêt indirect.

Les chiffres les plus récents révèlent qu'environ 3,7 milliards de dollars en impôts ont été versés par des non-résidents du Canada sur des revenus gagnés au Canada provenant de contrats de service, d'investissements, de pensions, de la disposition de biens canadiens impossibles et d'autres sources impossibles. Dans le

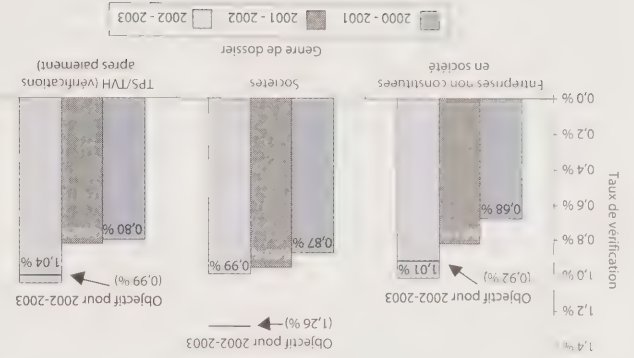
cadre de nos efforts des programmes de visibilité auprès des immigrants éventuels, nos brochures *Nouveaux arrivants au Canada et Bies-vous un nouvel arrivant au Canada* – ont récemment été traduites en chinois. Elles ont jusqu'à maintenant été consultées environ 50 000 fois dans notre site Web. Nous prévoyons apporter des améliorations à l'extension des services (programmes de visibilité), afin de mieux appuyer les expatriés du Canada, les missions commerciales et les investisseurs étrangers.



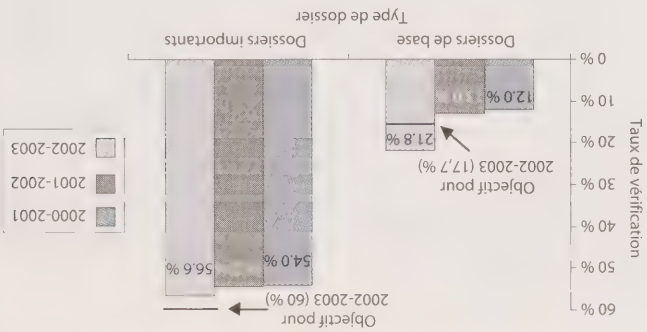
**Vérifications** – Avant d'avoir le statut d'agence, nous avons connu une longue période pendant laquelle les volumes des charges de travail et la complexité des déclarations ne cessaient d'augmenter sans qu'il n'y ait une augmentation correspondante des ressources nécessaires pour veiller à l'observation de la loi. Cela a contribué à une tendance à la baisse dans les taux de vérification. À notre avis, si cette tendance s'était maintenue, elle aurait pu faire douter les Canadiens de l'équité du régime fiscal et de la prise en charge des cas d'insobriété les plus graves. Grâce aux fonds supplémentaires que nous avons reçus du gouvernement du Canada, nous travaillons pour contrer cette tendance et augmenter peu à peu nos taux de vérification en fonction d'une série de taux cibles progressifs, et ce, au cours de la période de 2001-2002 à 2005-2006. Les taux de vérification pour chacun de nos grands secteurs des Services fiscaux sont tous plus élevés qu'en 2001-2002, et nous avons dépassé les objectifs de cette année pour les contribuables inscrits à la TPS/TVH, les entreprises non constituées en société (tableau 5-1) et les moyennes entreprises (dossiers de base) (tableau 5-2). Toutefois, les taux de vérification des petites entreprises (sociétés) et des grandes entreprises (dossiers importants) sont un peu inférieurs aux taux cibles (tableau 5-1 et 5-2).

Pour répondre à la préoccupation croissante concernant les stragèmes d'évitement fiscal susceptibles d'être abusifs. Environ 54 % des 384 cas de vérification de dossiers importants ont été sélectionnés dans le cadre de ce programme, qui a jusqu'ici donné lieu à 52 vérifications de questions en matière d'évitement et à 80 autres cas qui sont encore à l'étape de la consultation. Vu la taille et la complexité des cas des dossiers importants ainsi que la fréquence à laquelle les grandes sociétés sont vérifiées, nous avons mis en place un programme de protocoles de vérification pour favoriser la coopération, la transparence et la souplesse dans le processus de vérification. Cette année, le taux de participation au programme des protocoles de vérification a augmenté de 10 %.

**5-1 Taux de vérification estimés : petites et moyennes entreprises et TPS/TVH**



**5-2 Taux de vérification estimés : grandes sociétés**



**Enquêtes** – L'évasion et la fraude fiscale constituent les aspects les plus flagrants de l'insobriété; pour les contrer nous avons renvoyé, au ministère de la Justice en vue d'une poursuite, 374 enquêtes sur l'impôt sur le revenu, la TPS/TVH et les douanes comparativement à 351 renvois l'année précédente. De plus, des renvois antérieurs ont mené cette année à la condamnation de 377 particuliers et entreprises, pour des pertes de recettes de 17,9 millions de dollars. Les cours ont imposé des amendes s'élevant à 15,9 millions de dollars et des peines d'emprisonnement à 54 personnes, les peines totalisant 68 ans. En outre, le ministère du Revenu du Québec (MRQ) a renvoyé, au nom de l'ADRC, 26 enquêtes sur la TPS en vue d'une poursuite, et les cours du Québec ont imposé 3,6 millions de dollars en amendes. Les services des douanes ont enquêté 649 cas qui non pas eu de poursuites judiciaires, l'impact était de 29,5 millions de dollars en cotisations civiles des douanes. Selon des décisions rendues récemment par la Cour suprême, des limites s'appliquent à certains outils utilisés par les enquêteurs afin d'obtenir des renseignements pouvant justifier des poursuites criminelles pour évasion ou fraude fiscale ou douanière. Nous examinons actuellement nos politiques et nos procédures pour faire en sorte que nos activités soient conformes aux directives fournies par la Cour.

**Initiatives visant l'observation des règles fiscales au niveau international et dans le commerce électronique** – Alimentées par la croissance rapide des échanges internationaux et du commerce électronique, les questions relatives à l'observation des règles fiscales au niveau international ont pris de l'importance ces dernières années. L'une des principales questions d'observation relatives aux transactions internationales est le prix qui devrait être indiqué pour les opérations transfrontalières entre une société et ses filiales étrangères. Pour favoriser l'observation et réduire le fardeau associé à la déclaration de telles opérations, l'ADRC a mis en place un programme d'arrangements préalables en matière de prix de transfert (APP). En 2002-2003, nous avons établi 15 APP, ce qui a fait passer à 55 le nombre total d'arrangements. Les efforts visant à promouvoir le programme se poursuivent. Nous continuons aussi d'appuyer et de coordonner les partenariats stratégiques avec des pays signataires d'une convention fiscale avec le Canada, afin de favoriser la coopération internationale, de protéger l'assiette fiscale du Canada, de régler des problèmes



Résultat escompté

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 5		Le personnel a recours aux bons programmes d'observation et les exécute de façon efficace et efficiente.	Attentes au titre du rendement	Augmenter la participation dans nos programmes de sensibilisation et de formation	Atteindre nos objectifs afférents à l'étendue de la vérification	Augmenter la participation aux protocoles de vérification	Respecter l'engagement en matière d'incidence fiscale, afférent aux programmes d'observation
		2002-2003	2001-2002						
		En grande partie atteint	En grande partie atteint						
		Raisonnaible	Raisonnaible						

**Résumé du rendement** – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous avons réalisé nos objectifs annuels relatifs à la visibilité et à la sensibilisation (p. ex. 68 visites dans les collectivités);
- toutefois, nous n'avons pas atteint tous nos taux de vérification cibles, même si les taux de vérification ont augmenté dans chacun des grands secteurs des Services fiscaux;
- nous avons augmenté de 10 % la participation aux protocoles de vérification;
- nous avons dépassé de 15,2 % l'engagement en matière d'incidence fiscale que nous avions pris envers le gouvernement du Canada.

Pour bien gérer le continuum de l'observation, il est essentiel que nous ayons un éventail de programmes adaptés aux besoins de nos différents groupes de clients. Le bon programme d'observation peut viser la sensibilisation, l'extension des services, l'examen, l'exécution ou une combinaison de ces éléments. Nous mettons en évidence ci-dessous certains de nos principaux programmes qui servent à gérer les questions touchant l'observation.

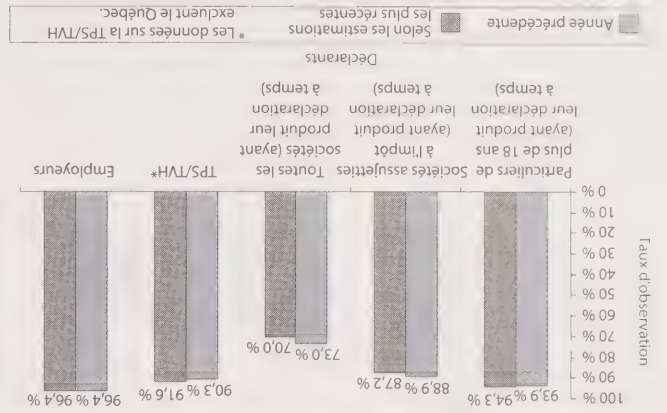
**Initiatives liées à l'économie clandestine** – Dans le cadre des efforts qui sont déployés pour promouvoir des règles du jeu équitables pour les entreprises et les particuliers au Canada, l'ADRC continue d'accorder la priorité au règlement des cas d'inobservation dans le secteur de l'économie clandestine. Afin de renforcer la sensibilisation des contribuables aux risques sous-jacents de la participation à l'économie clandestine, nous collaborons avec nos partenaires provinciaux, territoriaux, fédéraux et des Premières nations ainsi que des représentants de l'industrie pour cibler des secteurs précis dans chaque province et territoire. Nos initiatives liées à l'économie clandestine sont notamment les suivantes :

Initiatives liées à l'économie clandestine	
L'initiative des visites dans les collectivités touche les localités dans lesquelles nous estimons qu'il risque d'y avoir des cas d'inobservation. Nous avons effectué 68 visites dans des collectivités, communiqué avec 8 862 entreprises et fait 81 visites de ports/quais, où nous avons rencontré 216 acheteurs de poisson	L'initiative de déclaration des paiements contractuels favorise l'observation dans l'industrie de la construction grâce au rapprochement des renseignements fournis par des tiers sur des paiements faits à des entrepreneurs avec leur indiqués dans les déclarations de revenus de ces derniers. Nous avons effectué 4 170 vérifications, qui ont permis de trouver 38,5 millions de dollars en revenus non déclarés
L'initiative des programmes d'études secondaires a été élaborée en partenariat avec quatre provinces. Une unité d'apprentissage visant à présenter des concepts fiscaux aux élèves de niveau secondaire a été établie en vue d'être intégrée dans le programme d'études existant. Le but est d'informer les élèves au sujet de leurs responsabilités en tant que citoyens ainsi que des risques associés à la participation à l'économie clandestine	La campagne « Par écrit s.v.p. » a pour but de sensibiliser les consommateurs aux risques liés à l'embauche d'entrepreneurs qui prennent part à l'économie clandestine dans le secteur de la rénovation résidentielle

L'imposition de pénalités et la publicité faite aux mesures d'exécution constituent des éléments clés de notre stratégie liée à l'économie clandestine. Nous repérons les cas de fraude possible en matière de TPS/TVH et d'autres activités clandestines à l'aide du profilage des inscrits présentant un risque élevé, d'indices provenant de dénonciateurs, de partenariats avec d'autres organismes d'application de la loi ainsi que de vérifications et d'enquêtes. Tous les cas présumés de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'intenter une poursuite et lorsqu'une enquête plus approfondie révèle suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer une condamnation pour inobservation délictuelle, le cas est renvoyé au ministère de la Justice en vue d'une poursuite. Nous diffusons dans notre site Web, dans nos publications et dans nos communications les résultats des efforts que nous déployons pour instaurer la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal et prévenir les cas d'inobservation.

Le programme susmentionné nous aide à comprendre les comportements relatifs à l'observation et servent de guides pour la répartition de nos ressources d'exécution. Une étude comparative des pratiques exemplaires se rapportant à l'exécution a été menée en avril 2002 par une importante société d'experts-conseils indépendante. Celle-ci a jugé que l'ADRC dispose du système d'évaluation des risques fondé sur des statistiques le plus avancé parmi douze organisations gouvernementales, dont les États-Unis,

\* Les taux de l'année précédente ont été révisés pour les sociétés impossibles et toutes les sociétés en raison d'un changement dans le système. Nos plus récentes estimations concernant les particuliers reposent sur les renseignements du recensement de 2001, et les taux des années précédentes ont été révisés en conséquence.



#### 4-2 Taux de production de déclaration\*

Notre évaluation des risques vise notamment l'observation des exigences en matière de déclaration et d'inscription dans chacun de nos grands secteurs d'activité. Selon notre plus récente analyse, la plupart des particuliers et des entreprises continuent de produire leurs déclarations à temps (tableau 4-2). Plus de 82 % des entreprises canadiennes connues (excluant celles du Québec) se sont inscrites à la TPS/TVH, le cas échéant – il s'agit d'un niveau d'observation élevé vu que ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont tenues de s'inscrire. En outre, nous avons récemment mené une analyse du niveau d'observation des employeurs relativement à leur obligation de produire des déclarations de renseignements T4. Les résultats montrent que la majeure partie des employeurs produisent leurs déclarations et versent les impôts qu'ils ont retenus au nom de leurs employés sans aucune intervention directe de l'ADRC. Pour ce qui est de la minorité des particuliers et des entreprises qui n'observent pas la loi, nous menons activement un programme permettant de repérer les non-déclarants et les non-inscrits. L'année dernière, grâce à ce programme, nous avons pu amener près de 647 000 entreprises et particuliers à remplir leurs obligations en matière de déclaration et d'inscription.

d'imposition 2001, le niveau d'observation global à l'égard de ces éléments est également assez élevé (91,1 %); toutefois, il a diminué un peu comparativement à l'année précédente (92,8 %).

Nos systèmes d'évaluation des risques actuels ne couvrent pas toutes les questions touchant l'observation, et nous ne connaissons pas de méthodologie précise et fiable permettant d'estimer le niveau d'observation global des règles fiscales. Néanmoins, notre évaluation qualitative — qui est fondée sur notre expérience et orientée par les preuves et les estimations disponibles — nous a permis de déterminer que bien que le niveau d'observation global soit assurément important, il demeure relativement faible par rapport aux années précédentes et à d'autres pays. Notre confiance est en grande partie fondée sur notre système de contrôles rigoureux (en particulier nos programmes de retenue, de paiement anticipé, de rapprochement des renseignements, de validation et de vérification), qui favorise la déclaration exacte et facilite la détection précoce des erreurs de déclaration. À mesure que notre cadre de mesure de l'observation évolue, nous prévoyons que notre évaluation sera guidée par un ensemble plus exhaustif d'indicateurs de l'observation.

et à la GRC.

Nous consacrons une plus grande part de nos ressources d'exécution aux secteurs qui, selon nos évaluations, sont les plus à risque et pour lesquels les conséquences possibles de l'observation sur les recettes sont les plus grandes. Cette stratégie a été élaborée pour rendre le régime fiscal plus équitable, pour recouvrer des recettes plus importantes et pour alléger le fardeau des contribuables qui observent la loi. Par exemple, selon nos taux de vérification ciblés, nous devons assurer une présence de vérification beaucoup plus grande chez les grandes sociétés que chez les particuliers et les petites entreprises. Le Résultat attendu 5 traite plus en profondeur du taux de vérification. Dans un secteur de programme donné, les comptes présentant un risque élevé selon nos critères de ciblage sont bien plus susceptibles d'être sélectionnés en vue d'une validation ou d'une vérification. La fréquence et l'importance moyenne des redressements généraux par ces comptes sont toujours plus hautes que celles des comptes ciblés qui sont choisis au hasard, ce qui indique que nos critères de ciblage sont généralement efficaces.

Le Royaume-Uni, l'Australie, et la Nouvelle-Zélande, qui se basent tous sur des inspections et des enquêtes pour garantir l'exécution. Nos critères de ciblage fondés sur les programmes en question sont perfectionnés et mis à jour régulièrement pour tenir compte des changements observés dans les comportements relatifs à l'observation et pour donner suite aux nouveaux indicateurs de l'observation. Par exemple, la confiance des Canadiens dans le programme des organismes de bienfaisance risque d'être compromise si l'enregistrement dans le cadre du programme n'est pas refusé aux groupes qui appuient le terrorisme. Cela a mené à la mise sur pied d'une équipe affectée à l'examen et à l'étude approfondie des demandes, ce qui a donné lieu à un certain nombre de renvois au Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)



## Résultat escompté

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 4	
		2002-2003	2001-2002
En grande partie atteint	Raisonnable		
En grande partie atteint	Raisonnable		

### Attentes au titre du rendement

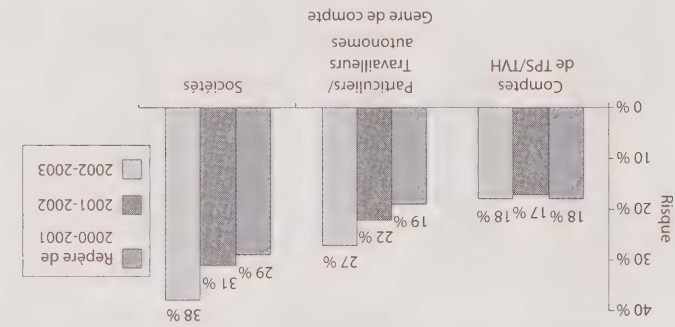
- Améliorer l'analyse et l'établissement de rapports sur les comportements relatifs à l'observation, la perfectionnement et le ciblage de programmes visant l'observation
- Continuer notre repérage des écarts entre les principaux éléments de déduction et de crédit indiqués dans les déclarations de revenus et ceux fournis par des tiers
- Améliorer nos programmes de vérification et d'exécution pour renforcer notre capacité d'évaluer les déclarations à risque élevé

**Résumé du rendement** – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- nous nous sommes efforcés de faire des analyses et de produire des rapports sur les comportements relatifs à l'observation pour faciliter l'élaboration, la perfectionnement et le ciblage de programmes visant l'observation;
- nous avons repéré les écarts entre les principaux éléments de déduction et de crédit indiqués dans les déclarations de revenus et ceux fournis par des tiers;
- nous avons intégré de nouveaux critères dans notre système national d'évaluation des risques; toutefois, nous devons déployer de plus amples efforts pour renforcer notre capacité d'évaluer les risques en matière d'observation et de prendre des mesures à cet égard.

Pour guider la répartition de nos ressources d'exécution, nous

menons des recherches afin d'évaluer les risques en matière d'observation et de comprendre les sources et les causes de la sous-évaluation des impôts et des taxes. Selon notre expérience, les sociétés et les travailleurs indépendants sont les groupes de clients parmi lesquels le taux d'inobservation est le plus élevé. Notre système national d'évaluation des risques, qui repose sur notre expérience et notre jugement, utilise des critères informés pour signaler les comptes d'entreprises qui sont considérés comme présentant un risque important d'inobservation selon plus de 180 indicateurs de l'observation connus (tableau 4-1). Cette année, 31 nouveaux critères ont été ajoutés dans notre système national d'évaluation des risques, et des critères existants ont été perfectionnés davantage afin de renforcer notre capacité d'évaluer les risques et de repérer les cas d'inobservation pour diverses questions fiscales internationales et nationales. Toutes les déclarations de revenus et tous les comptes de produits et services sont vérifiés en fonction d'une série de critères pour déterminer s'il y a des caractéristiques qui indiquent des cas d'inobservation possibles. L'augmentation légère des pourcentages des comptes de travailleurs indépendants (27 %) et des comptes de sociétés (38 %)



**4-1 Estimation du pourcentage des comptes d'entreprises considérés comme présentant un risque élevé d'inobservation**

signales par notre système, par rapport à l'année dernière (22 % et 31 % respectivement), découle en bonne partie du perfectionnement des critères existants et de l'inclusion de nouveaux critères. Nous travaillons en vue d'approfondir notre compréhension de l'observation en élaborant et en mettant en œuvre un cadre de mesure de l'observation exhaustif.

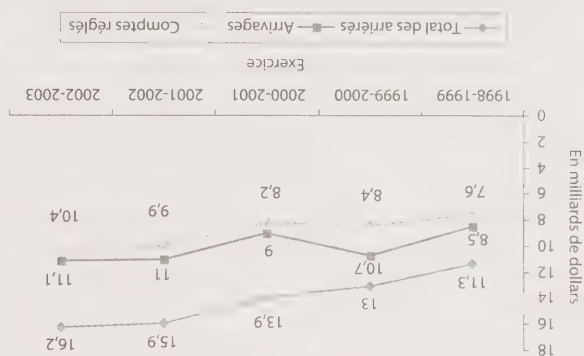
Dans le cadre de notre programme de rapprochement T1, nous comparons les montants déclarés par les particuliers pour un large éventail d'éléments de revenu et de déduction (comme les salaires et les cotisations à un régime de pension agréé) aux montants indiqués sur les feuillets de renseignements fournis par des tiers. Dans l'ensemble, le niveau d'observation à l'égard de ces éléments est élevé. Pour ce qui est de la minorité des contribuables qui font des erreurs dans leurs déclarations, le processus de rapprochement nous permet de repérer et de corriger efficacement ces erreurs. Cette année, le programme a permis d'établir 340 millions de dollars en cotisations d'impôt supplémentaires. De plus, 50,6 millions de dollars ont été remboursés à quelque 175 000 particuliers. En ce qui concerne les principaux éléments de déduction et de crédit qui ne sont pas déclarés par des tiers, nous effectuons des vérifications aléatoires non seulement pour évaluer les risques en matière d'observation, mais aussi pour orienter nos efforts ciblés aux fins de la validation. Par rapport à l'année



TPS/TVH.

Sur les 16,2 milliards de dollars en arriérés non contestés à payer au gouvernement du Canada, 7,4 milliards de dollars (la plus grande partie) sont dus par des particuliers, et 4,1 milliards de dollars, par des entreprises inscrites à la TPS/TVH.

\* Pour les arriérés et les comptes réglés, les montants indiqués sont associés aux activités de recouvrement des BSF. Les 16,2 milliards de dollars ne comprennent pas la somme de 4,6 milliards de dollars en cotisations contestées pour lesquelles la loi nous interdit de prendre des mesures de recouvrement actives.



### 3-1 Total des arriérés établis non contestés, des arriérés et des comptes réglés

En raison principalement des recouvrements importants, du nombre accru de radiations et d'un changement dans la méthode de comptabilisation des comptes clients des douanes, le montant total des arriérés établis non contestés a augmenté de moins de 2 % (de 15,9 à 16,2 milliards de dollars) comparativement à 14,4 % l'année passée. Nous nous sommes penchés sur le rapport entre les arriérés établis non contestés et les recettes brutes, et avons déterminé qu'elle n'est pas un indicateur de rendement utile ou pertinent. Des facteurs indépendants de la volonté de l'ADRC, comme les conditions économiques et la politique financière du gouvernement, influent sur le niveau des recettes brutes. Il en coûte toujours 17 \$ à l'ADRC pour recouvrer 1 000 \$.

Les lois sur la faillite et l'insolvabilité s'appliquaient à environ 18 % de la somme de 1,7 milliard de dollars en créances irrécouvrables radiées cette année. Au cours des deux dernières années, le montant des radiations a été moins élevé (environ un milliard de dollars). Le Bureau du vérificateur général du Canada a constaté, lors de sa vérification d'avril 2002, que « l'Agence a en place un certain nombre de contrôles pour prévenir la radiation à tort des taxes et des impôts exigibles. Différents niveaux décisionnels approuvent les radiations en fonction de l'importance des sommes en cause : plus la somme est importante, plus le niveau de décisionnel qui en approuve la radiation est élevé ».

17,61 %. 18 %. Nous n'avons donc pas tout à fait atteint notre objectif de

de l'inventaire de plus de cinq ans, et le pourcentage de ces arriérés par rapport à l'ensemble des arriérés est passé de 19 à

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

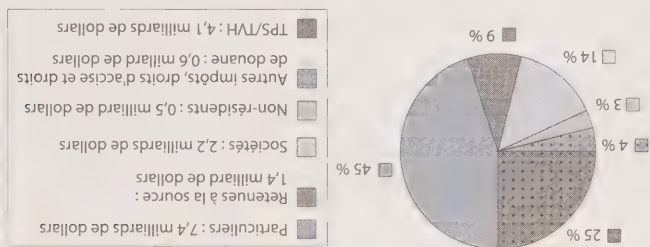
17,61 %.

18 %.

17,61 %.

18 %.

### 3-2 Total des arriérés établis non contestés par genre de recettes au 31 mars 2003



Nous avons introduit de nombreuses innovations pour améliorer la répartition de la charge de travail, pour simplifier les procédures, et pour mettre davantage l'accent sur l'exécution des programmes. Nous avons lancé un projet pilote de « regroupement national » des comptes de l'impôt des particuliers (TI), qui permet aux agents de recouvrement d'accéder aux charges de travail nationale des arriérés sans se heurter à des obstacles géographiques comme c'était le cas auparavant. Cela a donné lieu au recouvrement rationné de 165 millions de dollars et à la fermeture de 41 000 comptes, en plus de permettre à l'ADRC d'accorder plus de ressources aux BSF pour traiter les comptes complexes. Vu le succès du projet pilote, nous mettrons en œuvre cette initiative à l'échelle nationale au cours de la prochaine année. Notre centre d'appels est reconnu à l'échelle internationale et sert de modèle à d'autres administrations fiscales, comme la *National Tax Agency* du Japon. Le centre s'occupe des comptes volumineux de l'impôt des particuliers et de TPS/TVH qui présentent un faible risque. Cette année, le centre a traité 2,1 millions d'appels et s'est occupé de 1,2 milliard de dollars en arriérés.

fiscale.

tous les contribuables en plus d'assurer la protection de l'assiette

atives à la loi établie aux fins de garantir le traitement équitable de

ministère des Finances afin d'obtenir des modifications rétroac-

périodes de prescription applicables. L'ADRC travaille avec le

rable sur le recouvrement des créances qui ont dépassé les

prévues par les lois provinciales et a eu une incidence considé-

créances fiscales provinciales est assujéti aux prescriptions

*administratif*. La Cour a aussi déterminé que le recouvrement des

par la *Loi sur la responsabilité civile de l'État et le contentieux*

Canada est assujéti à la période de prescription de six ans prévue

ment des créances établies selon la *Loi de l'impôt sur le revenu* du

décision, la Cour suprême du Canada a conclu que le recouvre-

l'objet de négociations ou de contestations. Dans une récente

36 % (marge de 7,2 milliards de dollars pour les créances

être radiées. Cependant, ce pourcentage pourrait monter jusqu'à

estimons que 22 % des arriérés non contestés pourraient finir par

arriérés en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI). Nous

53 % des arriérés. L'ADRC tente de recouvrer environ 7 % des

agents de recouvrement négocient ou travaillent en vue de régler

arriérés ont déjà fait l'objet d'arrangements ou de garanties, et ses

L'ADRC s'emploie à recouvrer la majorité des arriérés, 18 % des

Résultat escompté

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 3	
		2002-2003	2001-2002
		En grande partie atteint	En grande partie atteint
		Bonne	Bonne

**Attentes au titre du rendement**

- La valeur des comptes réglés doit égaier à celle des arrivages de nouvelles créances
- Atteindre l'engagement en matière de recouvrement que nous avons envers le gouvernement du Canada
- Réduire le nombre de dossiers de plus de cinq ans

Note : Nous ne faisons plus état du rapport entre les arriérés établis non contestés et les recettes brutes, car un examen des indicateurs de rendement a révélé qu'il ne s'agit pas d'un indicateur utile ou pertinent.

- Résumé du rendement** – Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :
- la valeur des comptes réglés (au moyen de recouvrements, de radiations et d'autres redressements) a failli égaier celle des arrivages de nouvelles créances;
  - nous avons dépassé de 530 millions de dollars l'engagement en matière de recouvrement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada;
  - nous avons réduit le nombre de dossiers faisant partie de l'inventaire de nos bureaux des services fiscaux (BSF) de plus de cinq ans.

En 2002-2003, le gouvernement du Canada a changé de méthode comptable : il est passé de la méthode de la comptabilité de caisse modifiée à la méthode de la comptabilité d'exercice, comme il l'avait annoncé dans son budget de 2003-2004. Ce changement de méthode comptable a entraîné une augmentation considérable du montant des comptes clients inscrits dans les états financiers de l'ADRC. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les états financiers de l'ADRC indiquent un total de 50,8 milliards de dollars en comptes clients. De ce montant, 30 milliards résultent de l'inscription de comptes clients reçus dans l'exercice en cours, mais qui ne seront acquittés qu'au prochain exercice. La grande majorité de ces comptes seront acquittés en temps voulu sans que nous ayons à prendre de mesure de recouvrement. Le reste des 50,8 milliards de dollars correspond à 4,6 milliards de dollars en montants contestés et à 16,2 milliards de dollars en arriérés non contestés (comptes clients). Nous évaluons notre rendement pour ce qui est de la gestion du programme des comptes clients (sur lequel porte ce résultat attendu) en nous fondant sur les cotisations réelles en cours de recouvrement (16,2 milliards de dollars). Les financiers de l'ADRC fournissent une explication des comptes clients selon la comptabilité d'exercice.

La grande majorité des particuliers et des entreprises paient leurs impôts et leurs taxes à temps, et, chaque année, moins de 5 % des

impôts, des taxes et des droits d'accise établis sont renvoyés au programme des comptes clients pour que des mesures de recouvrement soient prises. Le but premier du programme des comptes clients est de recouvrer les soldes impayés rapidement et de façon efficiente. Cependant, certains des arriérés ne peuvent pas être recouverts pour diverses raisons, comme la situation financière du contribuable. Le recouvrement des soldes impayés est un élément important du continuum de l'observation et il nous permet de nous assurer que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes, et que nous continuons de générer les recettes nécessaires pour financer les programmes gouvernementaux.

Notre défi le plus important sur le plan de la gestion des comptes clients a été de réduire l'écart entre les comptes réglés (au moyen de recouvrements, de radiations de créances irrécouvrables et d'autres redressements) et l'augmentation des arrivages de nouvelles créances (tableau 3-1). L'ADRC a obtenu des ressources supplémentaires du gouvernement du Canada pour soutenir la mise en œuvre de diverses stratégies visant à l'aider à venir à bout des arrivages de nouvelles créances et du classement chronologique des arriérés. Grâce à ces ressources, nous avons pu axer notre stratégie relative aux comptes clients sur trois objectifs clés : régler les comptes de façon à suivre la cadence des arrivages de nouvelles créances, respecter l'engagement en matière de recouvrement pris envers le gouvernement du Canada et réduire l'ancienneté des comptes clients. Cette année, le règlement des comptes nous a permis de recouvrer 8,7 milliards de dollars. Nous avons donc dépassé de 530 millions de dollars notre engagement envers le gouvernement du Canada. De plus, nous avons radié environ 1,7 milliard de dollars en créances irrécouvrables. Dans l'ensemble, la valeur des comptes réglés a été presque égale à celle des arrivages de nouvelles créances, qui se sont chiffrés à 11,1 milliards de dollars. Pour respecter notre engagement relatif au classement chronologique des comptes clients, nous sommes concentrés davantage sur les comptes les plus anciens des BSF. Nous avons fait passer de 2,3 à 2,2 milliards de dollars le montant des arriérés associés aux comptes faisant partie



Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Évaluation du rendement			
Fiabilité des données	Atteint	2002-2003	
		Bonne	Bonne
Atteindre nos objectifs quant à nos normes de services ainsi qu'à nos indicateurs de rendement internes afférents à la rapidité de traitement, tout en gardant un haut niveau d'exactitude	Augmenter la participation à la transmission électronique des déclarations	2001-2002	
		En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.

Résultat attendu 2

- Résumé du rendement** – Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :
- nous avons atteint ou dépassé nos normes de service et nos objectifs de rendement internes pour le traitement des déclarations de presque tous nos groupes de clients, tout en maintenant notre taux d'exactitude;
  - le taux d'utilisation des options de production électronique des déclarations des particuliers a continué d'augmenter, et nous avons étendu les options de production électronique à d'autres genres de déclarations.

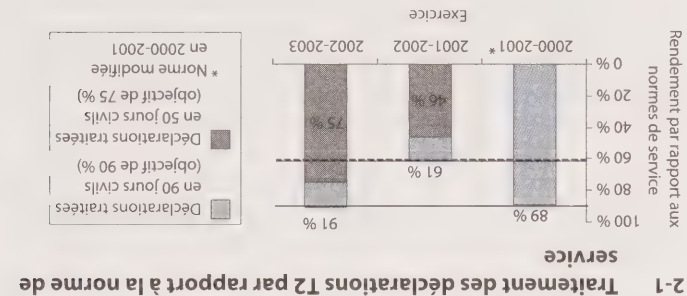
Nous avons atteint ou dépassé nos normes de service et nos objectifs de rendement internes pour le traitement des déclarations de presque tous nos groupes de clients. D'après notre échantillonnage, nous avons dépassé notre norme de service pour 12,7 millions de déclarations de revenus sur papier en moins de quatre semaines en moyenne, et 9,7 millions de déclarations des particuliers produites par voie électronique dans moins de deux semaines en moyenne. De plus, nous avons traité toutes les déclarations T1 produites à temps (au plus tard le 30 avril) à la mi-juin, ce qui nous a donné suffisamment de temps pour mettre à jour les renseignements nécessaires pour la nouvelle année de prestations. D'après un échantillonnage, notre taux d'exactitude dans le traitement des déclarations a été élevé encore cette année. Notre sondage annuel nous a permis de constater que 88 % des contribuables sont plutôt ou très satisfaits des délais dans lesquels ils ont reçu leur avis de cotisation ou leur remboursement, par rapport à 85 % l'année passée.

Nous avons traité les déclarations des sociétés T2 beaucoup plus rapidement cette année et avons atteint notre norme de service (tableau 2-1). Nous avons en grande partie atteint notre norme de service pour le traitement des déclarations de TPS/TVH et avons dépassé nos objectifs de rendement internes pour le traitement des déclarations de renseignements T4 et T5 de 2001. Bien que nous ayons traité les déclarations T3 beaucoup plus rapidement cette année (de 46 % des déclarations traitées en quatre mois l'an passé à 77 % cette année), nous avons encore du travail à faire

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Nous avons poursuivi pour atteindre notre objectif de 95 %. Nous avons automatisé l'élaboration du système automatisé des fiducies et avons automatisé les avis de nouvelle cotisation. Par suite de l'initiative sur le secteur bénévole et communautaire, une déclaration T3010 simplifiée a été élaborée. Nous avons achevé de traiter les 123 547 déclarations produites par des organismes de bienfaisance à la fin de l'exercice pour pouvoir éliminer l'arrière de déclarations de l'année précédente.

Un élément important de notre stratégie de traitement consiste à faire augmenter le taux d'utilisation de nos options de production électronique. En plus de nous permettre de traiter les déclarations deux fois plus rapidement, la production électronique nous permet d'éliminer les erreurs et les coûts associés au traitement des déclarations sur papier.



Le taux national de la participation de la transmission électronique des déclarations T1 était de 43,4 % (calculé en fonction du nombre des déclarations traitées), sous l'objectif national de 50 %. Bien que cet objectif a été atteint ou en grande partie atteint dans la plupart des provinces, une participation inférieure dans les autres provinces a influé considérablement sur les résultats nationaux. Nous élaborons actuellement une stratégie pour orienter le marketing de nos options de production électronique. Un de nos défis sera d'encourager plus de trois millions de particuliers et 2,8 millions de spécialistes en déclarations qui ont produit sur papier des déclarations établies par ordinateur à utiliser les moyens électroniques. Nous avons mis à l'essai des options de production électronique pour d'autres genres de déclarations, comme la T2, la T4 et la déclaration de TPS/TVH, et nous avons développé la TED pour les T1.



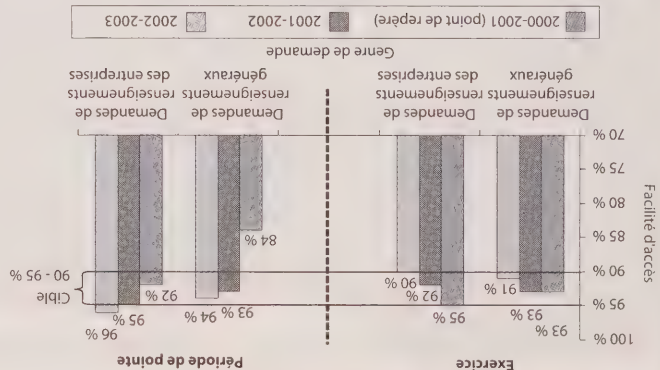
comme montant d'impôt retenu à la source un montant moindre que ce qui a été prélevé par l'employeur; cela représente une diminution de 7,4 millions de dollars et de 41 000 contribuables par rapport à l'année passée. En application des dispositions d'équité, l'ADRC a renoncé un montant estimatif de 321 millions de dollars en intérêts et en pénalités en raison de circonstances atténuantes, comme les difficultés financières, dont 257 millions de dollars dans le secteur d'activité des Services fiscaux (245 millions de dollars l'année passée). Nous avons atteint notre norme de service pour le traitement des demandes d'annulation et de renonciation. Bien que l'essentiel de l'application quotidienne des dispositions d'équité soit assuré par les Services fiscaux, la coordination de l'initiative en matière d'équité relève du secteur d'activité des Appels.

En ce qui a trait à nos services des décisions et des interprétations techniques, nous avons répondu à plus de 6 000 demandes touchant la législation relative à l'impôt sur le revenu, aux droits d'accise et à la TPS/TVH. Nous avons envoyé un questionnaire de sondage à tous les clients externes qui ont demandé une décision anticipée en matière d'impôt ou une interprétation technique et qui ont reçu une réponse écrite. En tout, 96 % des participants à ce sondage se sont dit satisfaits du niveau de service obtenu.

Pour accroître l'équité, de nouveaux règlements touchant la délivrance de licences et d'agréments ont été mis en œuvre dans l'intérêt des clients avant l'entrée en vigueur de la Loi de 2001 sur l'accise. De plus, des modifications ont été apportées au remboursement de TPS pour habitations neuves afin de permettre l'approbation des demandes de remboursement pour les habitations construites par le propriétaire présentées après la fin de la période permise par ailleurs.

Le programme de la RS&DE est, pour l'ensemble du Canada, la plus vaste source fédérale d'encouragement fiscal à la recherche et au développement industriel. Dans le cadre de ce programme, nous fournissons des services à quelque 11 000 demandeurs chaque année et versons un montant estimé de 1,6 milliard de dollars en crédits d'impôt. Nous avons pris des mesures pour mieux faire connaître le programme et avons établi un comité de partenariat avec des représentants du secteur privé. L'examen préliminaire de projet (EPP) et les services de chargé de compte témoignent de notre engagement à nous adapter davantage aux besoins des entreprises canadiennes. Dans le cadre du service de l'EPP, nous faisons un examen initial et fournissons une opinion préliminaire sur l'admissibilité, ce qui aide les entreprises à planifier et à prendre des décisions en matière d'investissement avant de demander le crédit d'impôt. Nous avons réalisé 1 010 EPP cette année. Le nombre d'entreprises qui se prévalent de nos services de chargé de compte a augmenté de 23 % cette année, pour se fixer à 1 037. Pour sensibiliser davantage les clients au programme de la RS&DE, nous avons élaboré deux documents clés portant sur le développement expert-mental et sur la justification des aspects techniques d'une demande, et nous les avons affichés dans notre site Web.

## 1-2 Facilité d'accès pour les demandeurs



Les normes de service des Services fiscaux sont actuellement axées sur la rapidité d'exécution. Nous avons établi six nouvelles normes cette année, et notre rendement global par rapport à nos normes s'est légèrement amélioré (3,6 %); nous avons atteint, dépassé ou en grande partie atteint 59 % de nos normes de service. Par ailleurs, nous avons atteint, dépassé ou en grande partie atteint nos sept normes les plus importantes, comme celles qui portent sur le traitement des demandes d'équité, sur les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu et sur le traitement des déclarations de revenus des particuliers, des sociétés, de même que des déclarations de TPS/TVH. L'Annexe E à la page 1-111 décrit en détail notre rendement par rapport à nos normes de service.

Nous avons mis en œuvre en temps voulu des modifications législatives importantes et, dans le cadre de l'examen annuel rigoureux et très structuré de nos publications, nous avons réussi à modifier, avant la date d'échéance critique fixée pour leur livraison, plus de 1 000 publications fiscales pour tenir compte de dispositions législatives ou de renseignements nouveaux ou révisés.

Dans notre sondage annuel de 2002<sup>1</sup>, la cote globale des Services fiscaux a baissé : elle est passée de 74 % en 2001-2002 à 69 % cette année. Toutefois, selon le sondage *Les citoyens d'abord* de 2002<sup>1</sup>, la cote attribuée par les Canadiens à la qualité de nos services a augmenté de 4 points depuis 2000, passant de 55 à 59 points sur une échelle de 100 points. Nous continuerons de surveiller les tendances au cours des prochaines années pour déterminer si les améliorations que nous apportons à nos services ont l'incidence escomptée sur le degré de satisfaction des clients.

## B. Équité

Nous nous efforçons de percevoir le bon montant d'impôts et de taxes – nous ne voulons percevoir ni trop, ni trop peu d'argent. Par suite de nos activités de rapprochement des revenus déclarés par les particuliers et par leur employeur, nous avons remboursé 50,6 millions de dollars à quelque 175 000 particuliers qui ont indiqué

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ces sondages.

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Résultat attendu 1	
		2002-2003	2001-2002
Atteint	Bonne	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Améliorer le taux de participation à nos services électroniques
- Communication efficace et application de modifications législatives en temps voulu
- Atteindre nos normes de services ainsi que nos indicateurs de rendement internes, surtout les plus importants
- Veiller à ce que la logique de traitement et les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs en faveur des contribuables et que les redressements avantageux soient traités rapidement
- Répondre aux besoins des demandeurs dans le cadre du programme de RS&DE

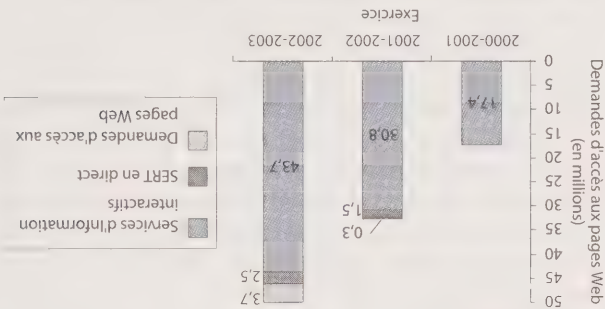
**Résumé du rendement** – Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :

- les clients ont utilisé davantage notre site Web amélioré et nos services électroniques, ce qui fait qu'ils ont eu moins besoin de nous téléphoner;
- nous avons mis en œuvre et communiqué les modifications législatives efficacement et en temps voulu;
- nous avons amélioré le rendement global par rapport à nos normes de service;
- nous avons traité des redressements avantageux aux bénéfices d'environ 1 75 000 contribuables;
- nous avons sensibilisé davantage les clients au programme de RS&DE.

A. Prestation en temps voulu de services accessibles, fiables, équitables et adaptés aux besoins des clients

Dans l'ensemble, les clients ont encore pu accéder à des renseignements fiables et adaptés à leurs besoins en temps voulu et au moyen du mode de prestation de service de leur choix. Nous avons apporté des améliorations considérables à nos services électroniques. Notre site Web est maintenant plus facile à explorer, sa fonction de recherche a été perfectionnée, et l'accès aux renseignements a été facilité pour mieux répondre aux besoins des clients, entre autres les personnes âgées, les fiscalistes, les organismes de bienfaisance, les non-résidents et les travailleurs indépendants. Nous avons élargi notre Service d'information inter-actif (SII), qui fournit des réponses sur mesure aux questions des clients sur divers sujets. En outre, les contribuables peuvent vérifier où en est leur remboursement et faire un changement d'adresse à partir de notre site Web, et des options sont offertes aux particuliers et aux entreprises pour faire des paiements en direct à l'ADRC, par l'intermédiaire de leur établissement financier. Le nombre de visites aux pages sur l'impôt et les taxes de notre site Web a continué d'augmenter cette année : il a été presque trois fois plus élevé qu'en 2000-2001 (tableau 1-1). Grâce aux efforts constants que nous avons déployés pour fournir des services en direct plus complets et mieux adaptés aux besoins

1-1 Consultation des pages sur l'impôt et sur les taxes du site Web de l'ADRC



Nous atteignons toujours notre cible pour ce qui est du taux d'accessibilité des services de demandes de renseignements généraux et des demandes de renseignements des entreprises (tableau 1-2) : notre taux a été particulièrement élevé durant la période de pointe, où nous avons reçu la majorité des appels. Si nous avons pu afficher un si bon taux, c'est en partie parce que nous avons veillé à ce que des employés bien informés soient disponibles. Cela signifie que la grande majorité des clients ont pu accéder à nos services téléphoniques, cela ne signifie pas qu'ils y sont parvenus dès leur première tentative. Nous avons répondu aux clients mis en attente un peu moins rapidement que ce que prévoit notre objectif de rendement interne, selon lequel nous devons répondre à 80 % des appels dans les deux minutes.



38 % des comptes d'entreprise et 27 % des comptes de travailleurs indépendants présentent un risque élevé).

Nous continuons de travailler à notre stratégie en matière d'observation afin d'avoir la bonne combinaison de programmes pour nous occuper des secteurs à risque élevé et de l'observation. Nous avons développé notre système d'évaluation des risques et continuons de perfectionner notre cadre de mesure de l'observation. En bout de ligne, notre objectif est de mieux affecter nos ressources à nos activités visant l'observation pour rendre l'administration fiscale encore plus équitable, pour percevoir le montant exact d'impôts et de taxes et pour alléger le fardeau que doivent supporter les contribuables pour remplir leurs obligations fiscales.

La section suivante présente le résumé de notre rendement en fonction de nos sept résultats attendus pour le secteur d'activité des Services fiscaux. Les résultats attendus 1 à 6 se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation, alors que le résultat attendu 7 se rattache à notre résultat stratégique d'innover pour l'avenir. Ces résultats attendus appuient notre résultat escompté – les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

sans avoir à faire d'appel téléphonique. De plus, pour la plupart des genres de déclarations, diverses options de production électronique permettent un service plus rapide et une exactitude accrue sont maintenant offertes ou font l'objet de projets pilotes, et le taux d'utilisation des options de production électronique continue d'augmenter. D'après notre échantillonnage, nous avons dépassé notre norme de service pour le traitement des déclarations des particuliers et des sociétés. En général, nous avons amélioré notre rendement par rapport à nos normes de service et à nos objectifs de rendement internes. Dans le sondage *Les citoyens d'abord* de 2002,<sup>1</sup> la cote attribuée par les Canadiens à la qualité de nos services a augmenté de 4 points depuis 2000 : elle est passée de 55 à 59 sur une échelle de 100 points.

En ce qui concerne la protection de l'assiette fiscale, nous continuons d'utiliser de nouveaux fonds pour renforcer notre présence de vérification, pour améliorer nos activités de recouvrement des créances fiscales et pour accroître la visibilité de nos programmes d'observation. Encore une fois cette année, nous avons dépassé les engagements en matière d'incidence fiscale et de recouvrement que nous avions pris. Bien que les taux de vérification aient augmenté dans l'ensemble, nous n'atteignons pas encore tous nos taux cibles. Dans les secteurs de la vérification et du recouvrement, nous ne connaissons pas l'incidence de nos investissements avant quelques années. À notre avis, le niveau d'observation reste relativement faible, quoiqu'il soit apprécié, et l'assiette fiscale est protégée. Comme nous ne connaissons aucune méthode fiable et exacte pour mesurer le niveau d'observation global, notre jugement repose sur une évaluation qualitative fondée sur notre expérience, de même que sur les preuves et les estimations établies au cours d'années antérieures ou provenant d'autres pays. Le niveau d'observation est habituellement très élevé pour les revenus devant faire l'objet de déclarations de renseignements (plus de 91,1 % pour les contribuables qui gagnent un salaire ou un traitement). Le niveau d'observation est généralement plus élevé pour les revenus des entreprises, plus de

1. Voir note en bas de page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

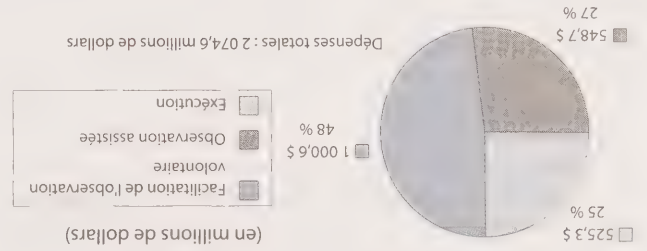
## Données chiffrées

- **Recettes** : dépôt de 305 milliards de dollars en espèces (y compris les dépôts des douanes) au Trésor
- **Clients** : 23,8 millions de particuliers; 1,5 million de comptes d'employeurs; environ 1,5 million de sociétés; 2,1 millions d'inscrits à la TPS/TVH (ne comprend pas les inscrits du Québec); 22 700 régimes de pensions et de participation différée aux bénéfices; 79 171 organismes de bienfaisance enregistrés
- **Traitement** : 22,9 millions de déclarations des particuliers, 1,4 million de déclarations des sociétés, 6,8 millions de déclarations de TPS/TVH, 164 300 déclarations des fiducies et 123 547 déclarations des organismes de bienfaisance; 34 millions de paiements
- **Services** : 15,4 millions de demandes de renseignements traitées
- **Incidence fiscale** : 9,2 milliards de dollars
- **Vérifications et enquêtes menées** : 301 714 vérifications et 3 990 activités d'exécution



Comme l'indique le tableau 7, les Services fiscaux ont consacré la plus grande partie de leurs ressources (48 %) à des activités visant à faciliter l'observation volontaire (grâce à divers modes de prestation de services, comme l'aide téléphonique, les publications, les activités de sensibilisation et le traitement des déclarations). La deuxième partie en importance des ressources (27 %) a été consacrée à des activités visant l'observation assistée (examens et vérifications), et le reste (25 %) aux activités d'exécution (mesures de recouvrement, enquêtes et poursuites).

Tableau 7 : Total des ressources des Services fiscaux affectées au continuum de l'observation en 2002-2003



## Conclusions par rapport au résultat escompté

Nous avons un résultat escompté : **les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.** Notre régime fiscal repose sur l'autoévaluation et sur l'observation volontaire. Nous estimons que les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons des services accessibles en temps voulu. Les gens trouvent qu'il est plus facile de se conformer à un régime fiscal si ce dernier est accessible et offre des services équitables fournis en temps opportun. Le traitement exact, rapide et efficace des déclarations encourage les gens à participer au régime fiscal et réduit le temps d'attente entre le

## Faits saillants du rendement

- Nous avons amélioré la façon dont nous gérons les comptes clients – nous avons stabilisé la croissance des arriérés établis non contestés; nous avons respecté les engagements pris envers le gouvernement du Canada en matière de recouvrement et nous avons réduit la proportion des comptes clients les plus anciens; nous avons mis à l'essai une initiative de « regroupement national » pour rationaliser le processus de recouvrement
- Nous avons dépassé ou presque atteint la plupart de nos normes de service pour le traitement; cependant, nous devons améliorer davantage notre rendement par rapport à un certain nombre de nos normes de service
- Nous avons fait des progrès considérables dans la transformation de nos activités principales : nous avons développé la gamme de services électroniques que nous fournissons; nous avons amélioré notre site Web et le Service

moment où la déclaration est produite et le moment où, selon le cas, l'impôt ou les taxes dus sont payés ou le remboursement d'impôt ou de taxes est effectué.

Même si la qualité du service et le traitement efficace des déclarations nous aident à promouvoir l'observation, il y aura toujours des particuliers et des entreprises qui ne rempliront pas la totalité de leurs obligations fiscales, soit involontairement, soit délibérément. Un effectif bien informé, qualifié et de taille adéquate, qui comprend les divers comportements relatifs à l'observation et qui peut repérer les cas d'inobservation, est essentiel pour protéger l'assiette fiscale, dont le gouvernement se sert pour financer ses objectifs socio-économiques. De surcroît, une bonne méthode de gestion du risque pour orienter les activités de vérification,

d'examen et de recouvrement des créances peut faire en sorte qu'il y ait peu de fuites (inobservation) dans l'assiette fiscale et que, par conséquent, les lois fiscales soient appliquées de façon plus juste et équitable.

Nous avons atteint notre résultat escompté grâce à notre bon rendement par rapport à chacun de nos résultats attendus. Dans l'ensemble, pour ce qui est de veiller à ce que les Canadiens participent au régime fiscal et paient leur juste part d'impôts et de taxes, nos estimations les plus récentes permettent de penser que la majorité des particuliers et des entreprises ont produit leurs déclarations de revenus et payé leurs impôts à temps. Par exemple, nous estimons que 94,3 % des particuliers et que 87,2 % des entreprises assujetties à l'impôt ont produit une déclaration de revenus à temps, et que plus de 90 % des particuliers assujettis à l'impôt ont payé leur impôt au moment voulu. Selon nos statistiques, même si de nombreuses sociétés ne paient pas la totalité de leur solde dû à la date d'échéance, plus de 93 % des impôts sur le revenu déclarés sont payés à temps, en entier. Par ailleurs, plus de 90 % des employeurs ont remis à temps les impôts qu'ils avaient retenus pour le compte de leurs employés.

Notre rendement global dans la prestation de services aux clients et dans le traitement des déclarations demeure bon, et nous avons élargi la gamme de services électroniques que nous offrons. Chaque année, plus de clients utilisent nos options libre-service électroniques, qui leur permettent d'obtenir des renseignements

- d'information interactif (SII), qui fournit des réponses à des questions précises des clients; nous avons mis à l'essai et/ou développé des options de production électronique pour les déclarations de TPS/TVH, les déclarations T2 et les déclarations T4
- Le taux de production par voie électronique des déclarations T1 s'est amélioré : il est passé à environ 43,4 % basé sur le nombre de déclarations traitées
- Nous avons dépassé de 15,2 % l'engagement en matière d'incidence fiscale que nous avions pris envers le gouvernement du Canada et nous avons augmenté nos taux de vérification pour tous nos groupes de clients, mais nous n'avons pas atteint tous nos taux cibles

## Contexte : risques et défis

L'ADRC a appuyé ses services axés sur les clients sur des bases solides, et la promotion de l'observation reste une composante essentielle de ses activités. Si nous ne parvenons pas à assurer l'équité et l'intégrité du régime fiscal et que nous ne nous occupons pas adéquatement des secteurs de risque, le niveau d'observation risque de diminuer, et l'assistance fiscale, de s'éroder au fil du temps. Les efforts que nous faisons pour maintenir et améliorer l'intégrité de nos programmes de base réalisant notre ambitieux programme d'innovation en matière de services continuent d'être amoindris par l'accroissement constant de la charge de travail et par le fait que le gouvernement continue d'imposer des contraintes budgétaires. Les examens horizontaux en cours de réalisation à l'ADRC sont un des moyens utilisés pour trouver des économies possibles. Cependant, toute réduction importante de notre budget de base risque de nous empêcher de respecter nos engagements.

Pour promouvoir l'observation, il est essentiel que nous gérons les risques existants et les nouveaux risques engendrés par la nature changeante de l'environnement socio-économique canadien, par la mondialisation et par la popularité croissante du commerce électronique. Notre environnement dynamique nous oblige à faire preuve de vigilance et à adopter des méthodes de plus en plus stratégiques pour évaluer, classer par ordre de priorité et éliminer les risques.

Comme dans presque tous les pays, l'économie clandestine est un facteur important au Canada depuis des années. La lutte contre l'observation dans le secteur clandestin reste une des grandes priorités de l'ADRC, qui s'efforce d'établir des conditions égales pour l'ensemble des particuliers et des entreprises du Canada. Pour sensibiliser davantage les contribuables aux risques associés à la participation à l'économie clandestine, nous collaborons avec nos partenaires provinciaux, territoriaux, fédéraux et des Premières nations, et avec des représentants de l'industrie pour cibler des secteurs précis dans chaque province et territoire. Notre collaboration s'étend notamment à une gamme d'initiatives d'éducation, d'échange de données et d'exécution. L'initiative de déclaration des paiements contractuels (IDPC) fait la promotion de l'observation dans l'industrie de la construction, la campagne *Par écrit s.v.p.* s'adresse aux consommateurs qui songent peut-être à participer à des activités clandestines dans le secteur de la rénovation domiciliaire, et, dans le cadre de l'initiative des programmes d'études secondaires de l'ADRC, une unité d'apprentissage à intégrer au programme des 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> années est en cours d'élaboration. L'imposition de pénalités et la publication des mesures d'exécution dans notre site Web sont une autre composante clé de notre stratégie.

Nous détectons les cas possibles de fraude en matière de TPS/TVH et d'autres activités clandestines grâce au profilage des inscrits à risque élevé, à des indices fournis par des informateurs,

## Profil des dépenses

Dans le cadre de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, nous avons travaillé à traiter le risque que des groupes appuyant le terrorisme essaient d'obtenir l'enregistrement à titre d'œuvres de bienfaisance. S'ils ne sont pas surveillés, de tels abus pourraient briser la confiance des Canadiens dans le programme des organismes de bienfaisance. Nous avons donc formé une équipe spécialisée qui sélectionne et examine rigoureusement les demandes. Cette mesure a entraîné un certain nombre de renvois au Centre canadien du renseignement de sécurité et à la GRC.

En 2002-2003, l'ADRC a consacré 53,9 % (2,12 milliards de dollars) de son budget aux Services fiscaux. L'ADRC a dépensé 2,07 milliards de dollars, et 28 943 équivalents temps plein ont été déployés pour exécuter des programmes fiscaux et fournir des services fiscaux. Cette année, un plus grand nombre et une plus grande variété de renseignements ont été administrés, étudiés et recueillis, et l'ADRC a pu maintenir et, dans certains cas, accroître son niveau d'activité. À des partenariats avec d'autres organismes d'exécution de la loi, à des vérifications et à des enquêtes. Tous les cas présumés de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'intenter une poursuite et lorsqu'une enquête plus approfondie révèle suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer une condamnation pour inobservation délictueuse, le cas est renvoyé au ministère de la Justice en vue d'une poursuite. Dans notre site Web, nos publications et nos communications, nous faisons connaître les résultats des efforts que nous déployons pour faire en sorte que le public ait confiance en l'intégrité du régime fiscal et pour décourager l'inobservation.

La mondialisation, notamment les opérations commerciales multinationales et la circulation électronique de capitaux et de biens intellectuels qui en découlent, ouvre davantage la voie à la planification fiscale sophistiquée et à des opérations abusives. Les arrangements inadéquats en matière de prix de transfert et la prolifération des abris fiscaux constituent une menace considérable pour l'assistance fiscale. Grâce aux partenariats créés par nos conventions fiscales et par notre participation à des organismes internationaux, comme l'OCDE, la PATA et le CIAT, nous établissons des stratégies fiscales internationales et échangeons des renseignements et des pratiques exemplaires pour réduire le risque d'inobservation fiscale au niveau international. L'ADRC a joué un rôle de premier plan dans ces partenariats en présidant l'Assemblée générale de 2002 du CIAT et en participant à l'élaboration d'un programme sur les pratiques fiscales dommageables pour les administrations membres de l'OCDE.



Au sujet des Services fiscaux

Les Services fiscaux, le secteur d'activité le plus important de l'ADRC, touche directement plus de 29 millions de particuliers, de fiducies et d'organismes. L'ADRC administre, établit et perçoit les impôts et les taxes pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux (sauf le gouvernement du Québec), territoriaux et les Premières nations. Les impôts et les taxes servent à financer un large éventail de programmes et de services qui, en bout de ligne, contribuent au bien-être socio-économique de tous les Canadiens. Nous nous efforçons continuellement de fournir des services de qualité, d'augmenter le degré de satisfaction de nos clients et de maintenir la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal.

Les Services fiscaux accomplissent notamment les activités suivantes : informer les clients de leurs droits, de leurs obligations et des prestations auxquelles ils ont droit; inscrire les entreprises, enregistrer les organismes de bienfaisance et agréer les régimes d'intérèssé; traiter les déclarations des clients et établir des cotisations pour ces déclarations. De plus, ils fournissent des décisions et des interprétations pour clarifier l'application des lois fiscales; ils recouvrent les arriérés actifs; ils réalisent des examens et des vérifications; ils règlent des cas de double imposition en collaboration avec les cosignataires de conventions fiscales avec le Canada; ils mènent des recherches et des enquêtes sur les cas d'inobservation volontaire, et intendent des poursuites contre ceux qui se soustraient à leurs obligations fiscales.

Nous gérons des milliards de dollars en encouragements fiscaux, comme le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE), le crédit d'impôt pour production cinématographique, ainsi que d'autres déductions et crédits ciblés qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qui serait autrement payable. Nos programmes de sensibilisation visent à lutter contre l'économie clandestine et à hausser le niveau d'observation à l'échelle nationale et internationale. Ces programmes permettent de faire en sorte que les clients de l'ADRC, qu'ils soient du Canada ou d'ailleurs, reçoivent des renseignements exacts et de l'aide pour comprendre leurs droits et obligations dans le contexte du régime fiscal canadien.

Nous partageons avec d'autres pays nos pratiques exemplaires en matière d'administration des impôts et des taxes en leur fournissant de l'assistance technique. Par exemple, nous participons aux cours sur l'établissement des prix de transfert et sur la sélection électronique des dossiers patronnés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et nous coordonnons le projet de l'Inde de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), qui vise à aider le gouvernement

Contribution des autres

de l'Inde à restructurer ses processus d'administration des recettes et ses technologies de soutien.

Notre travail est facilité par un fondement législatif solide qui comprend des dispositions prévoyant notamment des exigences en matière de retenue à la source et de versement des retenues pour les employeurs, des exigences en matière de perception et de versement de la TPS/TVH pour les entreprises, ainsi que l'imposition de pénalités aux contribuables qui n'observent pas la loi. Environ 1,4 million d'employeurs font des retenues à la source pour 18,5 millions de particuliers et nous versent ces retenues, qui représentent 84,6 % des recettes brutes d'impôt sur le revenu des particuliers. De plus, nous avons l'aide du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS au Québec pour notre compte. Les établissements financiers nous aident en fournissant des services pratiques et accessibles qui permettent aux particuliers et aux entreprises de recevoir et de déposer leurs remboursements, ainsi que d'effectuer leurs paiements d'impôts et de taxes en temps voulu.

En outre, l'ADRC travaille de près avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC), avec d'autres organismes d'exécution de la loi et avec le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières internationales pour faciliter l'observation à l'échelle internationale sont renforcés par notre vaste réseau de partenariats avec des organismes internationaux comme l'OCDE, la Pacific Association of Tax Administrators (PATA) et le Centre interaméricain des administrateurs fiscaux, ou Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).





# Rendement par secteur d'activité

L'aperçu de notre rendement donné dans les sections précédentes du présent document constitue une synthèse de notre rendement dans l'ensemble des secteurs d'activité à l'appui de nos deux résultats stratégiques. La section qui suit traite plus en détail des résultats que nous avons atteints dans chacun de nos secteurs d'activité. Comme il est expliqué dans le tableau ci-dessous, le travail dans chaque secteur d'activité est aligné sur des résultats escomptés spécifiques.

Les secteurs d'activité de l'ADRC et les résultats escomptés pertinents	
Services fiscaux	Les Canadiens paient leur juste part <sup>1</sup> d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée
Programmes de prestations et autres services	Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit <sup>2</sup> Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services
Services des douanes	La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales
Appels	Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours
Gestion et orientation organisationnelles	Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

1. Juste part – conformément aux textes législatifs régissant l'impôt sur le revenu appliqués par l'ADRC.
2. Les bénéfices auxquels ils ont droit – seuls les bénéficiaires admissibles reçoivent des prestations et des crédits, et les montants qu'ils reçoivent sont exacts, conformément aux textes législatifs.

Notre rendement par secteur d'activité pour ce qui est d'atteindre ces résultats escomptés est évalué selon notre réussite en matière de réalisation d'un ou de plusieurs résultats attendus, en utilisant le même système d'évaluation que pour notre rendement général par rapport aux résultats stratégiques. Nous attribuons une note à notre rendement selon que nous avons atteint, en grande partie atteint ou non atteint nos résultats attendus. Pour chacun de ces résultats, nous présentons un résumé du rendement qui comprend la justification de notre évaluation selon une comparaison des résultats que nous avons obtenus par rapport à nos attentes qui reflètent les critères de réussite de notre *Plan d'entreprise*. S'il y a lieu, nous indiquons en outre si notre rendement d'une année à l'autre s'est amélioré ou a diminué, sans pour autant justifier un changement dans notre évaluation.

Nous évaluons également la fiabilité de nos renseignements sur le rendement, selon que cette fiabilité est jugée élevée, moyenne ou faible. Pour évaluer notre rendement, nous recourons à des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs. Lorsque des indicateurs ne sont pas disponibles ou ne s'appliquent pas, nous utilisons les résultats de sondages, des échantillons et des données chiffrées se rapportant à nos activités. De plus, nous disposons de systèmes de gestion de l'information qui fournissent des renseignements fiables et de bonne qualité. Dans certains cas, nous nous fions à des estimations pour obtenir une idée approximative mais utile des tendances. Dans d'autres cas, nous ne disposons pas d'indicateurs ou de mesures du rendement robustes, ou les données justifiatives sont trop imprécises pour nous permettre de tirer des conclusions. Dans ces cas, nous utilisons les meilleurs renseignements dont nous disposons pour faire une évaluation, mais nous indiquons clairement que cette évaluation est fondée sur des données peu fiables.

<input checked="" type="checkbox"/> Délai respecté	<input checked="" type="checkbox"/> Délai en grande partie respecté	<input checked="" type="checkbox"/> Délai non respecté
--	---	--

1. Ces priorités s'ajoutent aux engagements triennaux mentionnés dans le *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*. Des stratégies particulières pour le règlement des problèmes signalés seront élaborées et présentées dans les plans à venir.

Secteurs d'amélioration ciblés	Situation actuelle	Priorités pour l'amélioration en 2003-2004 <sup>1</sup>
Réagir efficacement aux défis que présentent les ressources humaines	<input checked="" type="checkbox"/> Bon nombre des 14 initiatives mentionnées dans la stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines ont été mises en place. Il y a des retards dans la mise en œuvre du processus de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences et du processus de préqualification pour la dotation. Un nouveau modèle de prestation des services de rémunération a été élaboré et approuvé.	Accélérer la mise en œuvre du processus de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences et du processus de préqualification pour la dotation.
Améliorer les sondages sur la satisfaction de la clientèle	<input checked="" type="checkbox"/> Nous avons évalué le niveau de satisfaction de nos clients d'après les sondages des trois dernières années. Cette année, un sondage auprès des organismes de bienfaisance a été effectué.	Procéder à un sondage élargi et intégré sur la satisfaction y compris des sondages pour d'autres groupes clients clés et faire rapport des résultats d'ici 2004.
Améliorer la fonction moderne de contrôle	<input checked="" type="checkbox"/> Nous avons entrepris notre évaluation de la capacité de l'Agence en ce qui a trait à la fonction de contrôleur moderne et nous avons établi un plan d'action à cet égard.	Achever l'initiative du contrôleur moderne incluant l'élaboration des produits de communication et des programmes d'apprentissage.
Moderniser les pratiques et les systèmes financiers	<input checked="" type="checkbox"/> De nouvelles applications et de nouveaux processus ont été mis en œuvre (phase II de la SIF) à l'appui de la comptabilité d'exercice, et les premiers états financiers de l'ADRC fondés sur cette comptabilité ont été présentés en 2002-2003.	Améliorer la SIF et poursuivre les travaux liés au système de comptabilité par activité au-delà du stade expérimental, afin de relier plus étroitement les ressources aux activités et aux résultats.
Nouveaux secteurs d'amélioration		
Améliorer le contrôle des demandes relatives à l'équité	L'examen du registre d'équité a mené à la formulation d'un certain nombre de recommandations.	Poursuivre l'application des recommandations découlant de l'examen du registre d'équité pour que les modifications nécessaires soient apportées d'ici 2005.

## Priorités pour l'amélioration du rendement

Nous avons réussi à respecter la plupart des engagements du *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* pour l'exercice en cours. Cependant, il y a eu des secteurs où notre rendement a été inférieur à nos attentes dans certains cas. Nous accordons la priorité aux secteurs visés dans notre plan d'amélioration. Douze secteurs d'amélioration avaient été ciblés dans le Rapport annuel de l'an dernier. Malgré les progrès réalisés au fil des ans dans chacun de ces secteurs, ceux-ci demeurent sur la liste, soit parce que les objectifs de l'année n'ont pas été pleinement atteints, soit parce qu'ils s'inscrivent dans un plan d'amélioration pluriannuel. En outre, afin d'aider l'ADRC à atteindre son objectif ultime en ce qui concerne le contrôle général de l'équité au sein de l'Agence et à consolider sa position à cet égard, un nouveau secteur d'amélioration a été ciblé.

Secteurs d'amélioration ciblés l'an dernier	Situation actuelle	Priorités pour l'amélioration en 2003-2004 <sup>1</sup>
Améliorer la mesure du rendement de l'ADRC	<p>✓ Même si la mise en œuvre de la fiche d'évaluation équilibrée (FEE) est encore en retard, un pas important a été franchi lors de la diffusion en février 2003 de la première version d'un système automatisé de la FEE et d'un rapport pour la surveillance du rendement en cours d'exercice.</p>	Terminer l'automatisation générale de la FEE et intégrer des objectifs de rendement précis au cadre de mesure du rendement.
Améliorer le rendement par rapport aux normes de service	<p>✓ Six nouvelles normes de service ont été établies, et les objectifs liés à la plupart de celles qui existaient déjà ont été atteints ou en grande partie atteints. Toutefois, nous reconnaissons que nous devons améliorer la façon dont nous contrôlons les résultats par rapport à ces normes et dont nous en rendons compte.</p>	Appliquer les normes de service des douanes et des services fiscaux se rapportant aux appels téléphoniques et améliorer le contrôle des résultats par rapport à ces normes, le cas échéant.
Atteindre l'objectif lié au niveau de la dette fiscale	<p>✓ Nous avons respecté l'engagement envers le gouvernement du Canada se rapportant au recouvrement des recettes, nous avons réduit le nombre des comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans dans les bureaux des services fiscaux et nous avons réduit l'écart entre l'arrivage des nouvelles dettes et la production.</p>	Elaborer d'autres stratégies de gestion de la dette fiscale, en tenant compte de facteurs tels que le niveau de tolérance face aux comptes douteux et aux comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans.
Améliorer les programmes visant à renforcer l'observation fiscale	<p>✓ Nous avons terminé les consultations internes sur le cadre de mesure de l'observation, et environ 150 indicateurs ont été relevés.</p>	Établir des mesures et des des taux d'observation et de l'efficacité de la sélection fondée sur les résultats du Programme de vérifications aléatoires, et en faire état.
Améliorer la rapidité de traitement des différends	<p>✓ Nous avons réduit considérablement les délais d'exécution dans le traitement des différends, et les objectifs fixés ont été atteints dans la plupart des secteurs de programme.</p>	Atteindre nos objectifs en ce qui concerne les délais et réduire le nombre des dossiers non traitables en apportant les améliorations recommandées.
Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques	<p>✓ Nous avons atteint les objectifs d'accessibilité fixés pour les services fiscaux et les demandes de renseignements sur la PFC, mais nous n'avons pas atteint nos objectifs afférents aux demandes téléphoniques relatives au crédit pour la TPS/TVH</p>	Poursuivre les efforts axés sur l'accessibilité des services téléphoniques relatifs au crédit pour la TPS/TVH et étudier d'autres modes de prestation de services qui permettraient de fournir les renseignements demandés à cet égard.
Améliorer l'observation à la frontière, y compris le renforcement de la gestion des risques et de la mesure du rendement	<p>✓ Nous avons respecté la plupart de nos engagements découlant du Plan d'action des douanes et du Plan Manley-Ridge. En outre, la plupart des lacunes relevées dans la mesure de l'observation ont été corrigées, et le Plan d'amélioration de l'observation avance comme prévu.</p>	Elaborer une stratégie d'évaluation de l'incidence du Régime des sanctions administratives pécuniaires (RSAP) sur l'observation des lois et des règlements à la frontière et sur la conformité aux politiques commerciales. Établir davantage des mesures de l'observation de ces politiques.
Améliorer l'infrastructure en technologie de l'information (IT)	<p>✓ D'excellents progrès ont été réalisés en ce qui a trait aux engagements du Plan d'entreprise relatifs à la TI pour l'exercice 2002-2003.</p>	



Tableau 6 : Énoncé de résultat stratégiques – Innovation

Résultat stratégique : L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.

Résultats réels pour 2002-2003 :

Nous avons atteint les objectifs fixés pour la troisième année du plan quinquennal d'exploitation des possibilités qu'offre le statut d'agence pour la prestation de services axés sur la clientèle.

Démontrés par : Transformation des activités

Évaluation du rendement	Fiabilité des données	Atteint	Raisonnable
		2002-2003	
		2001-2002	Raisonnable
		Atteint	Raisonnable

Page Ref.

1-110  
1-111  
1-40  
1-49  
1-74  
1-60  
1-95  
1-92  
1-92

- **Satisfaction des clients** – D'après le sondage *Les citoyens d'abord*<sup>1</sup>, la proportion des clients satisfaits de la qualité de nos services dans le domaine de l'impôt sur le revenu a gagné quatre points depuis 2000, passant de 55 à 59 sur une échelle de 100 points. En outre, notre sondage annuel 2002<sup>2</sup> révèle que la plupart des Canadiens (64 %, contre 61 % en 2000) ont l'impression que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans l'ensemble. Une proportion encore plus grande des répondants (68 %) a exprimé cette opinion l'an dernier, ce qui pourrait être attribuable à l'appui dont jouissait le gouvernement immédiatement après le 11 septembre 2001.
- **Normes de service** – Bien que nos objectifs les plus importants en ce qui a trait aux normes de service aient été atteints ou en grande partie atteints, nous reconnaissons que nous devons améliorer la façon dont nous contrôlons l'application des normes et dont nous en rendons compte, surtout dans le secteur des douanes. En outre, six nouvelles normes de service ont été établies.
- **Innovation dans les services** – Nos initiatives dans le domaine du commerce électronique et du Gouvernement en direct comprenaient la mise à l'essai de nouvelles options pour la transmission électronique des déclarations et l'expansion des options de libre-service aux fins de la gestion de l'information et des comptes dans le but de réduire le nombre des demandes téléphoniques des clients. Dans la plupart des provinces et des territoires, le taux de transmission électronique des déclarations T1 est très près de notre objectif, qui était de 50 %.
- **Plan d'action des douanes** – Nous avons beaucoup investi dans des outils et des techniques de pointe pour mieux contrôler les armes et la contrebande. Nous avons aussi consolidé notre partenariat avec les États-Unis dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente afin de mieux défendre nos frontières partagées, tout en prenant les mesures nécessaires pour accélérer la circulation des marchandises et des voyageurs présentant peu de risques, au moyen de programmes nouveaux ou améliorés tels que CANPASS, NEXUS et les expéditions rapides et sécuritaires (EXPRESS), fondés sur la délivrance de permis et l'approbation préalable.
- **Partenariats** – Les efforts déployés pour conclure de nouvelles ententes de partenariat avec les provinces et des ententes-cadres de gestion des services et à la conclusion d'une entente relative à l'exécution d'un nouveau programme provincial de remboursement aux contribuables.
- **Réforme et renouvellement des ressources humaines** – La plupart de nos initiatives innovatrices touchant les ressources humaines (RH) sont terminées ou avancent comme prévu. Il n'y a pas de retard dans les travaux entrepris pour rationaliser les procédures de dotation, donner plus de latitude aux gestionnaires et établir des plans de formation personnalisés pour la plupart des employés. En outre, des étapes clés du projet d'élaboration d'un modèle de prestation des services de rémunération ont été franchies.
- **Réforme et renouvellement administratifs** – Nous avons réussi à terminer près de 70 % des initiatives de rationalisation des processus, des politiques et des systèmes administratifs ayant pour but d'accroître la productivité, de réaliser des économies et de réduire le nombre des pratiques bureaucratiques non efficaces. Grâce à ces initiatives, nous estimons avoir épargné 8,4 millions de dollars cette année et nous prévoyons réaliser des économies totalisant près de 53 millions de dollars au cours des quatre prochaines années.
- **Gestion transparente axée sur les résultats** – Nous avons établi une meilleure structure pour les budgets trimestriels et la déclaration des dépenses, ce qui devrait permettre d'améliorer la gestion des risques et le contrôle budgétaire. Nous avons réussi à mettre en œuvre un projet pilote de comptabilité par activité pour améliorer la gestion stratégique des coûts. Même si le projet d'intégration des rapports financiers et non financiers est en retard, on a diffusé en février 2003 la première version du système automatisé de la Fiche d'évaluation équilibrés (FEE) devant certains des planificateurs et analystes de l'organisation.

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ces sondages.

Dans l'ensemble, notre stratégie en matière de service semble être efficace. Par exemple, les résultats du sondage lié au projet *Les citoyens d'abord* de 2002<sup>1</sup> indiquent que la cote de qualité de notre service dans le domaine de l'impôt sur le revenu s'est accrue de quatre points, passant de 55 en 2000 à 59 en 2002. Les résultats du sondage *Les Citoyens d'abord* afférents aux prestations de service envers les canadiens, sont généralement conformes aux années antérieures. En outre, les résultats des sondages annuels de l'ADRC<sup>1</sup> indiquent qu'un plus grand nombre de Canadiens jugent que l'ADRC fait un bon ou un très bon travail (64 % en 2002 et 68 % en 2001), une hausse par rapport au taux de 61 % en 2000. De plus, dans le sondage annuel, les canadiens ont évalué le travail de l'ADRC comme étant bon ou très bon; dans l'ensemble, ces résultats concordent aux années antérieures. Nous continuons de surveiller les tendances au cours des prochaines années afin de confirmer que les clients continuent d'être satisfaits des améliorations que nous avons apportées à notre service.

## Réforme et renouvellement des ressources humaines

Dans toute organisation de service, les employés sont les ressources les plus importantes. La mise en œuvre de la plupart de nos initiatives d'innovation dans le domaine des ressources humaines est soit terminée soit dans les délais. Il n'y a pas de retard dans le processus de réforme et de renouvellement des ressources humaines, qui vise à individualiser nos processus de classification, de dotation, d'établissement des compétences et de rémunération pour qu'ils répondent à nos besoins opérationnels essentiels. Nous accomplissons des progrès dans la rationalisation des procédures de dotation; nous conférons un plus grand pouvoir de prise de décisions aux gestionnaires, nous fournissons à la majorité de nos employés des plans de formation personnalisés et nous franchissons les principales étapes de l'élaboration d'un modèle de prestation des services de rémunération. Tout bien considéré, la mise en œuvre de notre stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines se déroule comme prévu.

## Réforme et renouvellement administratifs

Nous nous efforçons de rationaliser nos processus, nos politiques et nos systèmes administratifs pour augmenter notre productivité, réaliser des économies et améliorer les pratiques non efficaces. Dans l'ensemble, nous avons accompli des progrès importants et nous avons achevé environ 70 % de toutes les initiatives de réforme et de renouvellement administratifs. Grâce à ces initiatives, nous estimons avoir réalisé des économies de 8,4 millions de dollars cette année, et les économies totales pour les quatre prochaines années se chiffreront à environ 53 millions de dollars.

## Gestion transparente axée sur les résultats

Notre programme d'innovation est fondé sur le principe de la fonction de contrôleur moderne, notamment la planification stratégique, la bonne gestion des risques, les transparence et l'obligation de rendre compte. En 2002-2003, nous avons élaboré un système plus structuré d'établissement trimestriel du budget et des rapports sur les dépenses, qui améliorera la gestion des risques et le contrôle. Conforme au budget fédéral de 2002-2003, nous avons mis en œuvre la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales. Nous avons mené à bonne fin un projet pilote de comptabilité par activité comme moyen d'améliorer la gestion stratégique des coûts. Même si les progrès accomplis vers l'intégration des rapports financiers et non financiers n'ont pas été aussi rapides que nous l'avions prévu, la première version du système de fiche d'évaluation équilibrée (FEE) automatisée a été offerte, en février 2003, à un groupe choisi de planificateurs et d'analystes de l'Agence. À mesure que nous nous rapprochons de 2005, la FEE deviendra un outil indispensable qui nous aidera à comprendre les facteurs déterminants de bons indicateurs de rendement. Nous serons alors en mesure de soutenir plus efficacement les décisions et les investissements stratégiques. Nous avons également accompli des progrès importants dans la planification et l'obligation de rendre compte grâce à notre *Plan d'entreprise* amélioré, qui définit plus clairement les résultats attendus, et à notre *Rapport annuel*, qui présente notre rendement de façon innovatrice, axée sur les résultats.

Le tableau 6 expose les faits saillants de notre rendement à l'appui de notre résultat stratégique de l'innovation.

1. Le sondage « Les contribuables canadiens et l'ADRC, 2002 » a été mené par une société de recherche en marketing suivant les mêmes méthodes que celles qui sont utilisées pour un sondage d'opinion publique typique. Comme plusieurs de ces sondages, le taux de réponse est extrêmement bas (13 %). Bien que cette méthode puisse fournir des conclusions d'intérêt, le lecteur doit savoir que les résultats du sondage sont très susceptibles d'être soit sousestimés soit surestimés. Le taux de réponse de ce sondage est semblable au sondage « Les citoyens d'abord » mené dans l'ensemble du gouvernement (14 %); toutefois les sondages précédents de l'ADRC ont eu des taux de réponses plus élevés.



Durant les trois dernières années, l'ADRC a réalisé des progrès considérables dans son ambitieux programme d'innovation qui vise à lui permettre de profiter pleinement de tous les avantages de son statut d'agence et de devenir une organisation de services de pointe. Notre programme est axé sur quatre objectifs de changement :

- transformation de nos activités essentielles;
- réforme et renouvellement des ressources humaines;
- réforme et renouvellement administratifs;
- gestion transparente axée sur les résultats.

Notre principal objectif, la transformation de nos activités, consiste essentiellement à offrir le meilleur service possible aux Canadiens. Les trois derniers objectifs visent à renforcer nos capacités internes de donner suite à cet engagement envers le service.

### Transformation des activités

Nos deux principales initiatives visant à transformer nos activités essentielles sont le Plan d'action des douanes (PAD) et l'initiative Orientations futures. Pour mieux relever les défis extraordinaires qui se sont posés au cours des récentes années à la sécurité frontalière, nous avons accéléré la mise en œuvre du PAD grâce à d'importants investissements dans des outils et dans la technologie de pointe pour nous permettre d'interdire l'entrée des armes et de réprimer la contrebande. Nous avons également élargi nos partenariats avec des ministères et des organismes canadiens et américains, ainsi que d'autres ministères et organismes de pays étrangers. Par exemple, nous avons mis en œuvre les principaux éléments de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada/E.-U., pour mieux protéger nos frontières conjointes avec les E.-U., et nous avons collaboré avec Santé Canada pour élaborer des mesures de dépistage afin de lutter contre la propagation du SRAS liée aux déplacements. Simultanément, nous nous sommes efforcés d'accélérer la libre circulation des marchandises et des voyageurs à faible risque grâce à divers programmes nouveaux de permis et d'approbation préalable, comme CANPASS, NEXUS et les expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES).

Durant les trois dernières années, l'ADRC a réalisé ses attentes et est sur la bonne voie pour réaliser son ambitieux programme quinquennal d'innovation.

Depuis le lancement de notre initiative Orientations futures en avril 2001, nous avons collaboré avec chacun de nos principaux groupes de clients pour cerner et mettre en œuvre les éléments essentiels à la réalisation de notre objectif de devenir une organisation de service de pointe. Un élément important dans notre stratégie a été d'investir massivement dans les nouvelles technologies, afin de soutenir un grand nombre de services électroniques. Au moyen de ce processus, nous avons assuré la prestation de services électroniques du gouvernement aux Canadiens et nous sommes à l'avant-garde de l'initiative Gouvernement en direct. Nos investissements dans des systèmes et outils automatisés commencent déjà à porter fruit. Par exemple, la popularité croissante de la transmission électronique des déclarations donne lieu à un service plus rapide, à une meilleure exactitude et à une plus grande efficacité. Bien que nous n'ayons pas encore atteint notre objectif de voir la majorité des déclarations transmises par voie électronique, nous sommes en bonne voie de le réaliser. Chaque année, davantage de Canadiens profitent de l'éventail croissant d'options libre-service que nous offrons par Internet afin d'obtenir les renseignements dont ils ont besoin et pour tenir à jour leurs comptes sans avoir à demander de l'aide.

Le renforcement et l'amélioration de nos relations avec les provinces et les territoires grâce à une approche de responsabilisation axée sur la clientèle ont été au premier rang de nos priorités. Notre objectif consiste à réduire les chevauchements en recherchant des occasions d'offrir, pour le compte de nos partenaires, davantage de services, ce qui réduit les coûts administratifs de l'ensemble du gouvernement pour les contribuables, allège le fardeau de l'observation et assure la prestation de hauts niveaux de service. Au cours des dernières années, nous avons élaboré un certain nombre de nouveaux programmes de prestations provinciaux et territoriaux ponctuels et continus, élargi nos accords de transfert et d'échange de données, participé à de nouveaux partenariats concernant le numéro d'entreprise, et amélioré notre obligation de rendre compte grâce à des cadres de gestion des services. Le climat actuel des relations fédérales, provinciales et territoriales, est influencé par bon nombre de questions litigieuses indépendantes de notre volonté. Par conséquent, nous avons accompli des progrès plus lents que prévu l'année dernière. Néanmoins, nous montons au créneau pour offrir, dans les années à venir, un plus grand nombre de services à nos partenaires, comme l'expansion de nos partenariats avec des commissions des accidents du travail et l'administration d'autres programmes fiscaux importants.



Tableau 5 : Énoncé des résultats stratégiques – Observation des lois et des règlements

Qualité des données	Évaluation du rendement	Atteint	Raisonnaible
		2002-2003	Atteint
		2001-2002	Raisonnaible

Page

Résultats réels pour 2002-2003 :

Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Dans l'ensemble, les niveaux d'observation des lois et des règlements continuent d'être élevés comparativement à l'exercice 2001-2002 et comme le démontre en outre notre rendement par rapport aux résultats attendus pour nos secteurs d'activité.

Démontrés par :

**Observation en matière de production de déclarations** – Selon notre plus récente analyse, la plupart des Canadiens (de 18 ans et plus) produisent leur déclaration de revenus à temps, sans intervention directe de l'ADRC. Par exemple, nous estimons 94,3 % de tous les Canadiens (de 18 ans et plus) produisent une déclaration de revenus des particuliers à temps, une hausse par rapport au pourcentage estimatif de 93,9 % pour l'année précédente. En outre, 87,2 % de toutes les entreprises constituées en sociétés qui sont imposables ont produit leur déclaration de revenus à temps, un pourcentage quelque peu à la baisse par rapport au pourcentage estimatif révisé de 88,9 % de l'année précédente. De plus, 91,6 % de toutes les entreprises canadiennes (excluant celles du Québec) inscrites auprès de l'ADRC ont produit à temps leurs déclarations de TPS/TVH<sup>1</sup>, une hausse par rapport au pourcentage de 90,3 % de l'année précédente. Une nouvelle mesure de l'observation en matière de production des déclarations des employeurs indique que 96,4 % des employeurs ont produit leurs déclarations T4 sans intervention directe de l'ADRC au cours de chacune des deux années précédentes.

**Observation en matière d'inscription** – Un pourcentage estimatif de 84,6 % de toutes les entreprises canadiennes (y compris celles du Québec), se sont inscrites à la TPS/TVH<sup>1</sup>, une hausse par rapport au pourcentage de 83,2 % de l'année précédente. Ce pourcentage représente un niveau raisonnablement élevé d'observation en matière d'inscription, si l'on tient compte du fait que bon nombre d'entreprises ne sont pas tenues de participer.

**Observation à l'égard des opérations frontalières** – Dans l'ensemble, l'observation des exigences frontalières est demeurée stable, à des niveaux raisonnablement élevés au cours des trois dernières années, soit plus de 90 % en moyenne pour tous les modes d'entrée au Canada. De façon semblable, une étude interne semble indiquer que le niveau d'observation est raisonnablement élevé (bien au-dessus de 90 % selon une analyse plus poussée des données de 2000-2001) en ce qui concerne les exigences en matière de droits dans le milieu du commerce; cependant, l'analyse révèle certains problèmes liés à la bonne classification de certaines marchandises. Nous prévoyons que notre nouveau Régime de sanctions administratives pécuniaires aidera, au fil du temps, à promouvoir l'observation des lois et des règlements.

**Observation en matière de versement** – Parmi tous les déclarants particuliers, 93,1 % ont payé en temps voulu l'impôt déclaré (comparativement à 90,3 % l'année précédente). Même si un nombre considérable de sociétés n'ont pas payé le montant de leur solde à la date d'échéance, plus de 93 % du total de l'impôt sur le revenu déclaré est payé à temps (comparativement à un pourcentage révisé de 95 % l'année précédente). Environ 2,5 millions d'entreprises<sup>1</sup> (incluant celles du Québec) ont perçu plus de 66 milliards de dollars de TPS/TVH sur les ventes taxables de produits et de services et elles ont remis à l'ADRC le montant net qui était exigible. Une nouvelle mesure de l'observation en matière de versement indique que 90,1 % des employeurs ont envoyé les retenues à la source au nom de leurs employés sans intervention de l'ADRC, une légère hausse par rapport au pourcentage de 89,9 % de l'année précédente.

**Observation en matière de déclaration** – L'observation des exigences en matière de déclaration prend plusieurs formes, allant des erreurs et des omissions non intentionnelles de déclaration à la contrefaçon et à l'évasion fiscale délibérée. Plutôt que de tenter d'estimer le niveau général d'observation en matière de déclaration, par exemple en « écarts fiscaux » ou en montant total de la contrefaçon, nous nous appuyons sur les renseignements qui proviennent de nos programmes d'observation et d'autres mesures indirectes pour effectuer une évaluation qualitative. D'après notre expérience, les éléments de preuve disponibles et les estimations, nous jugeons que, même si l'observation est importante, elle demeure à un niveau relativement faible, tout comme dans les années antérieures et comparativement aux autres pays de l'OCDE. Une bonne partie de notre assurance découle d'un solide système de contrôles qui favorise l'exactitude de la déclaration des revenus et des données commerciales, et qui facilite la détection précoce des erreurs de déclaration.

1. Les entreprises au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC et lui verse le montant net exigible.

En 2002-2003, l'ADRC a atteint ses deux résultats stratégiques, l'observation des lois et des règlements et l'innovation, et elle a donné suite aux principaux engagements qu'elle avait pris dans son Plan d'entreprise.

## Evaluation de l'observation des lois et des règlements

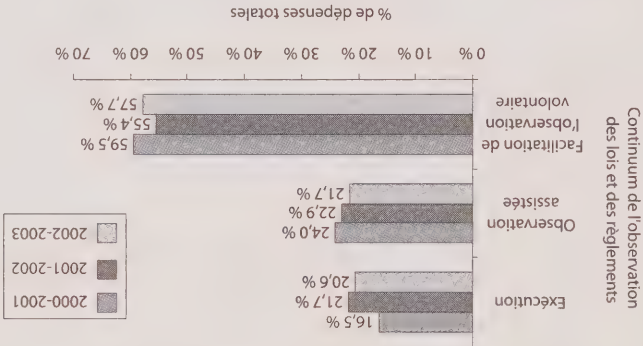
En 2002-2003, l'ADRC a atteint ses deux résultats stratégiques : l'observation des lois et des règlements et l'innovation. Nous avons donné suite à la plupart de nos engagements établis dans notre *Plan d'entreprise* et, dans l'ensemble, nous avons atteint les résultats attendus et prévus pour chacun de nos secteurs d'activité. Nous avons réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre des plans d'amélioration du rendement pour chaque secteur d'activité afin de combler les lacunes en matière de rendement qui avaient été cernées dans le *Rapport annuel* de l'année dernière. Cependant, dans certains cas, nous avons eu de la difficulté à prendre des mesures correctives en raison de la nécessité de déployer des ressources pour contre les risques et pour maintenir l'intégrité de nos programmes essentiels. Les tableaux 5 et 6 fournissent plus de renseignements sur le rendement de l'ADRC par rapport à ces deux résultats stratégiques.

En ce qui a trait à notre rendement par rapport au premier résultat stratégique, nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés aujourd'hui au Canada. Environ 94 % des recettes totales qui sont versées à l'ADRC sont déclarées et payées sans activité de vérification ou de recouvrement. En outre, comme le montre le tableau 4, nous constatons que l'observation des lois et des règlements est raisonnablement élevée pour chacun des cinq indicateurs de l'observation que sont la production de déclarations, l'inscription, les opérations frontalières, les versements et les déclarations. Bon nombre de nos mesures ont connu des améliorations cette année, même si l'observation des obligations en matière de production de déclarations et de versement par les quelque 1,4 million d'employeurs qui perçoivent et versent des retenues à la source pour environ 18,5 millions de particuliers représentant 84,6 % des dépôts en espèce au Trésor sur le revenu des particuliers. Les résultats indiquent que la vaste majorité des employeurs produisent leurs feuillets de renseignements T4 sans intervention de l'ADRC et que plus de 90 % des employeurs font des versements à temps. Nous ne connaissons aucune méthode fiable et exacte d'estimation du niveau général d'observation en matière de déclaration. Notre évaluation de l'observation en matière de déclaration est donc plus qualitative et s'appuie sur les renseignements qui proviennent de nos programmes d'observation et d'autres mesures indirectes. D'après notre expérience, les éléments de preuve disponibles et les estimations, nous jugeons que, même si l'observation en matière de déclaration est sûrement importante, elle demeure, comme dans les années antérieures, à des niveaux relativement faibles, comparativement à d'autres pays. Une bonne partie de notre assurance découle de notre système de contrôles exhaustif décrit à la rubrique « Observation assistée », qui favorise l'exactitude de la déclaration des revenus et des données commerciales et facilite la détection précoce des erreurs en matière de déclaration. Par suite de l'évolution de notre cadre de mesure du rendement et de notre plan d'amélioration de l'observation des lois et des règlements, nous prévoyons qu'un ensemble plus complet d'indicateurs de l'observation orientera notre évaluation.

Exécution

Environ 20,6 % des ressources de l'ADRC sont consacrées aux activités d'exécution, comme les enquêtes, les saisies, les arrestations, les détentions, les poursuites et les recouvrements. Ces mesures visent les cas où nous jugeons que le risque d'insécurité est élevé ou que les conséquences possibles sont graves. Nous avons enrichi nos programmes de détection des fraudes relatives à la TPS/TVH, aux douanes et à l'impôt sur le revenu au cours des récentes années, et le nombre de renvois que nous faisons chaque année au ministère de la Justice pour que celui-ci tente des poursuites continue d'augmenter. Pour renforcer davantage la sécurité frontalière, nous avons investi massivement dans les nouvelles technologies qui améliorent notre capacité d'interdire l'entrée des armes et de réprimer la contrebande. Nous avons également fait de nouveaux investissements dans notre programme des recouvrements pour réduire le nombre croissant de créances et l'ancienneté des comptes clients. Nous avons respecté nos engagements envers le gouvernement liés à ces investissements et nous avons ralenti l'augmentation des arriérés, une tendance de longue date.

Tableau 4 : Ressources affectées au continuum de l'observation des lois et des règlements



Appels

Un système de règlement des différends visant à offrir des recours équitables et impartiaux sous-tend le continuum de l'observation des lois et des règlements. Les dispositions d'équité de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi des douanes* et la *Loi sur la taxe d'accise* donnent à l'ADRC la souplesse voulue pour aider les clients qui, en raison de circonstances atténuantes, ne peuvent pas remplir leurs obligations de payer des impôts ou des droits. Les dispositions en matière d'équité nous accordent, dans certaines situations, un pouvoir discrétionnaire. Nous pouvons ainsi : annuler et révoquer des pénalités et des intérêts; accepter des choix tardifs, modifiés ou révoqués (impôt sur le revenu seulement); émettre des remboursements d'impôt sur le revenu, au-delà de la période normale de trois ans (seulement pour les particuliers et des fiduciaires testamentaires).

Grâce à notre régime des appels, les contribuables qui contestent les décisions de l'ADRC disposent d'une méthode simple et économique d'interjeter appel. Nous avons réalisé des progrès dans la réduction de la durée de traitement des appels des clients et nous avons dépassé les objectifs de notre programme. Cependant, il nous faut encore consentir d'autres efforts pour réduire l'inventaire des cas.



Notre stratégie, de l'observation des lois et des règlements, s'appuie sur un solide système de contrôles pour que la loi soit bien comprise et respectée. Ces contrôles essentiels permettent à l'ADRC de cibler ses efforts à fort coefficient de ressources sur les secteurs à plus haut risque et de réduire le fardeau de l'observation des lois et des règlements pour les particuliers et les entreprises. Notre système de contrôles comprend des programmes de rapprochement des retenues à la source et des renseignements de même que des examens, des validations et des vérifications visant à susciter l'exactitude de la déclaration des revenus et des données commerciales, à atténuer les problèmes relatifs au versement insuffisant de l'impôt, des taxes et des droits, et à faciliter la détection précoce des erreurs de déclaration. Collectivement, ces activités « d'observation assistée » comptent pour 21,7 % des ressources de l'ADRC. Au cours des dernières années, nous avons investi des fonds supplémentaires du gouvernement du Canada dans nos programmes d'observation et dans notre gestion des comptes clients. Même si nous n'avons pas encore réalisé tous nos objectifs de vérification améliorée, nous avons réussi à renverser la tendance à la baisse dans les taux de vérification. Ces taux de vérification plus élevés et divers perfectionnements de nos systèmes d'évaluation des risques ont accru l'incidence fiscale globale de nos programmes d'observation, qui dépassent maintenant les niveaux cibles.

### Observation assistée

Compte tenu de l'expérience acquise au fil des ans, nous pouvons affirmer que la plupart des particuliers et des entreprises acceptent de se conformer volontairement à leurs obligations si on leur en donne l'occasion et si on leur donne les bons outils et les bons renseignements. Par conséquent, comme pierre angulaire de notre stratégie d'observation, nous consacrons une partie importante des ressources de l'Agence (57,7 %), aux programmes et aux services qui facilitent l'observation des lois et des règlements. Pour répondre à la montée des attentes des Canadiens, nous avons lancé un certain nombre d'initiatives au cours des dernières années afin d'améliorer l'accessibilité et la rapidité de nos services. Par conséquent, nous offrons plus de renseignements par Internet. Nous avons amélioré l'accessibilité de nos lignes d'aide téléphonique, nous traitons plus rapidement les déclarations T2 des sociétés et nous assurons un processus d'examen accéléré des voyageurs et des marchandises commerciales à faible risque grâce à des programmes de prédédouanement.

### Faciliter l'observation volontaire

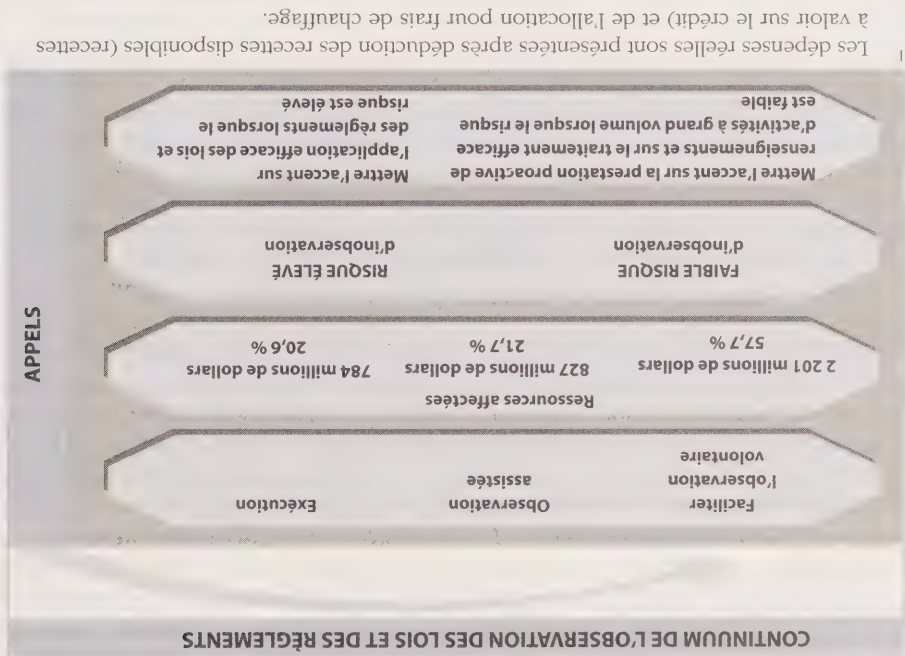


Tableau 3 : Continuum de l'observation des lois et des règlements

De plus, nos programmes d'extension des services visent à lutter contre l'économie clandestine et à accroître l'observation des lois et des règlements à l'échelle nationale et internationale. Ces programmes visent à garantir que les clients nationaux et internationaux de l'ADRC reçoivent des renseignements exacts et de l'aide pour qu'ils puissent comprendre leurs droits et leurs obligations dans le cadre du régime fiscal canadien. Tous les cas présumés de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'interdire une poursuite et lorsqu'une enquête plus approfondie révèle suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer une condamnation pour inobservation délibérée, le cas est renvoyé au ministère de la Justice en vue d'une poursuite.

Au cours de l'exercice, l'ADRC a continué d'examiner les possibilités de partenariats élargis avec les provinces et les territoires, et d'élargissement du portefeuille de programmes que nous administrons pour leur compte. Cependant, les relations entre les gouvernements sont complexes. Des questions qui ne relèvent souvent pas de nous peuvent contrarier nos efforts visant à créer de nouveaux partenariats. Néanmoins, nous avons réalisé des progrès graduels en ce qui concerne les programmes et les services que nous administrons et nous avons amélioré notre capacité de collaborer à l'avenir.

Des incidents très médiatisés relatifs à des comportements illicites ou frauduleux dans la fonction publique ont porté atteinte à la façon dont nos valeurs et nos principes d'éthique sont perçus. Comme la plupart des activités de l'ADRC sont fondées sur l'observation volontaire, il est très important que la perception qu'ont les clients de l'ADRC et que leur confiance envers elle soient préservées et protégées. Les comportements illicites, qu'ils soient réels ou perçus, ont le potentiel d'éroder l'observation des lois et des règlements. Pour que nos employés agissent de façon irréprochable dans toutes leurs activités liées à l'Agence et pour que toutes les ressources de celle-ci soient utilisées de façon efficace et conforme aux principes d'éthique, l'ADRC a renforcé l'obligation pour tous ses employés de respecter son *Code de déontologie et de conduite*. Ce code informe les employés sur les normes de conduite qu'ils doivent respecter dans l'exercice de leurs fonctions et permet à l'Agence de s'assurer que la tradition d'intégrité et de professionnalisme est maintenue et améliorée, tout en renforçant son engagement à servir le public.

Il n'y a pas de situation où la responsabilité de maintenir un haut niveau de valeurs et d'éthique est plus importante que lorsqu'il s'agit de traiter des renseignements personnels confidentiels de nos clients. L'ADRC prend très au sérieux le droit à la vie privée des citoyens canadiens, de même que son obligation, en vertu de la loi, de protéger la confidentialité des renseignements conformément aux dispositions législatives sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, aux politiques du gouvernement et de l'ADRC concernant la sécurité et aux diverses dispositions relatives à la confidentialité de la législation administrée par l'ADRC. L'ADRC s'attend à ce que ses employés et ses gestionnaires aient une connaissance approfondie de la protection des renseignements des clients. Les rôles et les responsabilités des employés sont d'ailleurs clairement définies dans notre Politique de gestion des renseignements protégés sur les clients.

Lorsqu'elle planifie l'avenir, l'ADRC se dote des outils nécessaires pour relever les défis et améliorer son efficacité en axant davantage ses activités sur la clientèle. En même temps, nous devons sans cesse maintenir l'équilibre entre nos objectifs d'innovation et le besoin de maintenir des ressources suffisantes pour nos activités essentielles en vue de protéger l'intégrité de nos programmes d'observation.

## Gestion du continuum de l'observation des lois et des règlements

Afin de réaliser notre mission, qui consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, nous avons recours à une combinaison de stratégies axées sur les services et l'adoption de mesures d'exécution responsables, appuyées par la gestion des risques. Nous mettons en œuvre ces stratégies au moyen d'un ensemble complet de programmes, d'activités et d'initiatives qui couvrent la totalité du « continuum de l'observation des lois et des règlements », qui est illustré au tableau 3. Nos efforts de gestion du continuum sont grandement appuyés par la présence d'une solide fondation législative, par la coopération de plus de 1,4 million d'employés qui retiennent et versent l'impôt sur le revenu qu'ils déduisent du salaire de leurs employés, par environ deux millions d'entreprises qui versent périodiquement la TPS/TVH, par les entreprises, les voyageurs et les commerçants qui versent d'autres droits et taxes, et par le soutien de nos partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et internationaux.



## Rendement par résultat stratégique

### Contexte du rendement : gestion des défis et des risques

À l'ADRC, nous gérons avec vigilance les risques continus tout en maintenant notre capacité de répondre aux faits nouveaux de notre environnement opérationnel sur lesquels nous avons peu de contrôle direct. À cet égard, l'exercice 2002-2003 n'a pas été une exception. Même si les événements internationaux ont contribué à accroître les préoccupations en matière de sécurité, les pressions sur notre assiette fiscale liées à une croissance économique plus lente au pays ont resserré les finances gouvernementales. Le nouveau cadre de gestion intégré des risques (GIR), combiné à une gestion financière très prudente, a constitué une bonne base de rajustement des priorités de l'Agence à la lumière de ces faits nouveaux. Bien que les ressources affectées à certains programmes aient été moins importantes que prévu initialement en raison de ce rajustement des priorités, nous nous sommes efforcés d'assurer la continuité du service et de maintenir, dans l'ensemble, les niveaux d'observation dans tous nos secteurs d'activité tout en relevant de nouveaux défis.

En raison de l'escalade des tensions au Moyen-Orient et de la menace continue du terrorisme, l'amélioration de la sécurité frontalière est demeurée une priorité tout au long de l'exercice 2002-2003. Nous avons collaboré étroitement avec nos homologues américains pour renforcer la sécurité frontalière en réponse aux alertes de sécurité des niveaux « jaune » et « orange » du gouvernement des États-Unis. Nous avons aussi établi un centre d'urgence des douanes et collaboré avec des fonctionnaires provinciaux, territoriaux et municipaux pour élaborer et mettre à l'essai des stratégies de gestion de crise qui permettent de composer avec des situations comme des attaques terroristes. En outre, l'ADRC a été l'un des principaux acteurs du groupe de travail sur la sécurité de l'Organisation mondiale des douanes. Pour améliorer notre sécurité interne, nous avons élaboré une stratégie globale de protection civile et une politique de gestion des mesures d'urgence.

L'une de nos préoccupations nationales constantes est la façon dont le marché du travail a changé au cours de la dernière décennie. Plus particulièrement, l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants et d'employés contractuels peut poser des risques à l'observation fiscale. Les Canadiens de plus en plus nombreux qui travaillent selon de nouvelles modalités où ils ne sont pas assujettis aux retenues à la source doivent assumer des obligations en matière de comptabilité, de déclaration et de production qui ne leur sont pas familières. Pour les aider à assumer ces responsabilités, nous continuons de personnaliser nos services de renseignements et, dans la mesure du possible, de simplifier les procédures afin de réduire le temps et les coûts financiers liés à l'observation des lois et des règlements.

- Risques et défis importants :
- sécurité nationale;
- gestion de l'observation des lois et des règlements;
- relations fédérales-provinciales;
- établissement d'un équilibre entre les priorités.

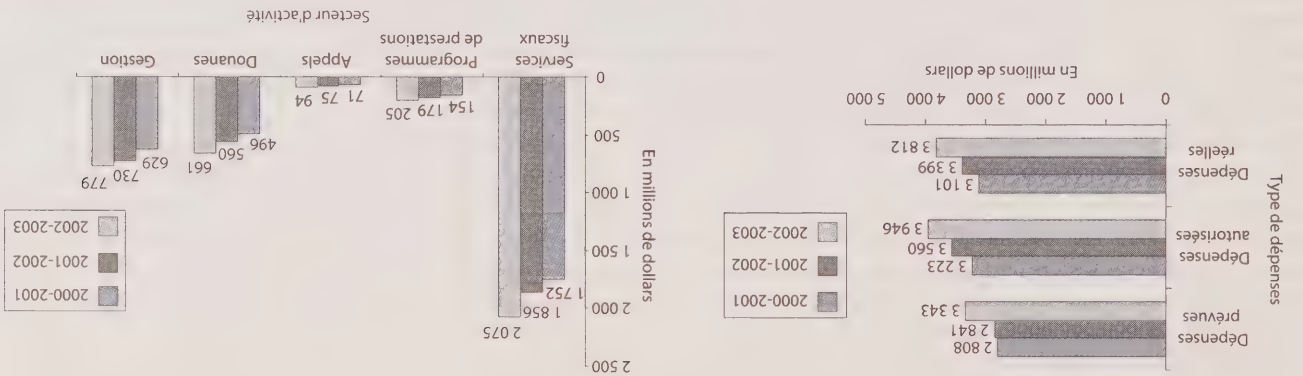
Au niveau international, l'intégration économique mondiale, la mobilité du capital et de la main-d'œuvre et la croissance du commerce électronique posent un défi mondial aux administrations fiscales. La prolifération des paradis fiscaux, la commercialisation accrue des mécanismes fiscaux abusifs et l'audace manifestée par certaines sociétés multinationales dans l'établissement de prix pour leurs opérations transfrontalières font tous planer une menace potentielle considérable sur l'assiette fiscale. Grâce à nos partenariats établis dans le cadre des conventions fiscales et à notre participation à des organismes internationaux, nous pouvons élaborer des stratégies fiscales internationales et partager l'information et les pratiques exemplaires afin d'atténuer les risques d'observation fiscale à l'échelle internationale.

En raison du nombre croissant d'entreprises enregistrées et du roulement élevé d'entreprises dans certains secteurs critiques, les mêmes activités internationales ont fait que la fraude sur la valeur ajoutée représente un défi encore plus grand. En particulier, plusieurs pays ont fait état que la fraude afférente à la taxe sur la valeur ajoutée est à la hausse. Le Canada n'échappe pas à cet environnement, et l'année dernière, la TPS a fait l'objet d'une couverture médiatique considérable. Même si des risques de fraude sont associés à tous les impôts et à toutes les taxes, nous consacrons beaucoup d'efforts à atténuer ces risques. Nous cernons avec vigilance les cas de fraude et d'évasion possibles par divers moyens, notamment des postvérifications, des vérifications avant paiement des demandes de remboursement, l'établissement de profils d'inscrits à haut risque, des indices de dénonciateur et des partenariats avec d'autres organismes d'application de la loi. Afin d'aborder les possibilités croissantes de fraude afférente à la TPS, nous améliorons nos revues d'enregistrement afin d'analyser à fond les inscrits aux fins de la TPS à risque élevé en plus d'améliorer nos processus administratifs et de communications. De surcroît et débutant en 2002-2003, alors que nos pratiques d'établissement de rapports répondent aux exigences de la politique, l'ADRC étioffe la reddition de comptes des pertes dues à la fraude pour toutes les taxes et droits qu'elle administre aux comptes publics du Canada.



d'investissement en 2002-2003, soit au moyen de sommes reportées de l'exercice 2001-2002 ou de réaffectations générales. Le plan d'investissement, qui vise nos deux résultats stratégiques, appuie les activités telles que le remplacement des technologies et des systèmes opérationnels désuets, l'amélioration des systèmes des ressources humaines et des systèmes administratifs, le renforcement des partenariats avec les organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux et la promotion des options de service innovatrices comme Gouvernement en direct.

Tableau 2 : Dépenses totales de l'ADRC et dépenses par secteur d'activité<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Les dépenses prévues, les dépenses autorisées et les dépenses réelles sont présentées après déduction des recettes disponibles (recettes à valoriser sur le crédit) et de l'allocation pour frais de chauffage.

Les dépenses totales, y compris les 12 millions de dollars affectés au programme de l'allocation pour frais de chauffage, s'élèvent à 3 824,9 millions de dollars, ce qui laisse 141,1 millions de dollars non dépensés en fin d'année, qui peuvent être utilisés par l'ADRC en 2003-2004. Cette non utilisation de fonds est principalement attribuable aux 38 millions de dollars correspondant au report prévu de l'achat d'équipement pour l'initiative de la Sécurité publique et de l'antiterrorisme et aux 70 millions de dollars pour les plans d'investissement et de gestion des biens.

En ce qui concerne les 3,8 milliards de dollars dépensés en 2002-2003, nous avons consacré 3 686,4 millions de dollars à notre principal résultat stratégique qui est l'observation et 138,5 millions de dollars à notre deuxième résultat stratégique qui est l'innovation. Le pourcentage des dépenses par secteur d'activité est similaire à celui de l'année dernière – 54,4 % pour les Services fiscaux, 20,4 % pour la Gestion et l'orientation organisationnelles, 17,3 % pour les Services des douanes, 5,4 % pour les Programmes de prestations et autres services et 2,5 % pour les Appels.

Sur une période de trois ans, les dépenses de l'ADRC ont augmenté de plus de 700 millions de dollars. Les dépenses des Services fiscaux ont augmenté de 323 M\$ (tableau 2), principalement à la suite d'un accroissement des dépenses pour combler les lacunes liées à l'intégrité du programme et accroître la tenue d'activités d'observation et de recouvrement. Au cours des trois années, les dépenses des Services des douanes ont augmenté de 165 M\$ surtout en raison des fonds alloués aux initiatives telles que la Sécurité publique et l'antiterrorisme, le renforcement de la sécurité à la frontière, NEXUS et CANPASS. Comme le secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles appuie les quatre autres secteurs d'activité, ses dépenses ont augmenté en conséquence de 150 M\$ au cours de la même période de trois ans. En outre, comme environ 80 % des dépenses de l'ADRC correspondent aux salaires, les accords des conventions collectives ont eu une incidence sur tous les secteurs d'activité.

Les *États financiers de l'ADRC* renferment des renseignements supplémentaires sur les états financiers vérifiés de l'ADRC, préparés en conformité avec les règles comptables du gouvernement du Canada, tant pour les activités de l'ADRC que pour les activités qu'elle administre au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. La méthode de comptabilité d'exercice comporte des ajustements, y compris les services offerts par d'autres ministères, qui ne font pas partie de la méthode de comptabilité de caisse modifiée utilisée pour rendre compte de nos crédits parlementaires alloués. Le rapprochement des dépenses déclarées à l'aide de ces deux méthodes de communication de l'information financière est indiqué dans les *États financiers de l'ADRC*.

## Nos partenaires

Grâce à notre statut d'agence et à notre structure de régie, nous sommes bien positionnés pour établir de nouveaux partenariats et servir les Canadiens d'une manière innovatrice et rentable. En administrant d'avantage de programmes fiscaux et de programmes de prestations et en utilisant nos systèmes pour offrir plus de services pour le compte de nos partenaires, nous pouvons améliorer la qualité du service, éliminer les chevauchements, réduire le fardeau de l'observation et faire épargner de l'argent aux contribuables.

pour le compte des provinces et des territoires.

Toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, comptent sur l'ADRC pour administrer, établir et percevoir l'impôt provincial et territorial sur le revenu des particuliers. La mise en œuvre réussie de la législation afférente à l'impôt calculé sur le revenu par l'ADRC a donné aux provinces une souplesse accrue concernant leur politique fiscale. L'ADRC administre aussi l'initiative afférente à l'impôt sur le revenu des sociétés pour toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, de l'Alberta et de l'Ontario. En outre, nous continuons de gérer un éventail de programmes de paiements permanents et ponctuels

Nous comptons sur un éventail d'intermédiaires à tous les niveaux des secteurs public et privé pour servir nos clients. Notre travail est facilité par un fondement législatif solide. Nos lois favorisent l'observation grâce à des dispositions telles l'obligation pour les employeurs de faire des retenues à la source ou l'imposition de pénalités dans les cas d'inobservation. Des partenaires non gouvernementaux, comme les établissements financiers, nous aident en fournissant des services pratiques et accessibles qui permettent aux particuliers et aux entreprises de recevoir et de déposer leurs remboursements, ainsi que d'effectuer leurs paiements d'impôts et de taxes en temps voulu.

Nous comptons de nombreux partenaires gouvernementaux; par exemple les Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, notre mandataire émet des chèques et fait des dépôts directs en notre nom, et nous collaborons avec Citoyenneté et Immigration Canada à la frontière. La GRC ainsi que les services de police provinciaux et municipaux mettent leurs connaissances en matière d'exécution à notre disposition. Nous comptons aussi sur les tribunaux et le système judiciaire du Canada pour trancher les différends qui ne peuvent pas être réglés au moyen de nos processus de recours administratifs. Le Ministère du revenu du Québec nous aide pour la perception de la TPS/TVH, et il ne s'agit là que de quelques-uns de nos partenaires gouvernementaux – de nombreux autres ministères remplissent d'importantes fonctions qui nous aident dans l'exécution de nos activités quotidiennes.

Nous collaborons également avec des organismes multilatéraux tels que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ainsi qu'avec des gouvernements étrangers pour élaborer des approches communes face aux nouveaux défis, y compris la réglementation du commerce électronique, les paradis fiscaux et la sécurité des échanges commerciaux et des frontières. La collaboration avec nos partenaires étrangers pour améliorer la sécurité et réduire les risques associés aux transactions commerciales accrues de l'économie mondiale continue d'augmenter.

## Profil des dépenses

Le Parlement accorde des fonds à l'ADRC sous forme de crédits annuels à l'aide de la méthode de comptabilité de caisse modifiée. Par conséquent, nous avons indiqué les dépenses dans la présente section et dans les sections des secteurs d'activité de la même façon que les crédits.

Pour 2002-2003, le Parlement avait approuvé les dépenses d'un montant de 3 363,8 millions de dollars dans le Budget principal des dépenses, comme l'indique notre *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Une somme supplémentaire de 602,1 millions de dollars, y compris 168,9 millions de dollars pour le report des fonds non opérationnels inutilisés (tels que le report des projets du plan d'investissement ou des articles liés au plan de gestion des biens), a été approuvée au cours de l'exercice 2002-2003 pour des initiatives qui n'avaient pas été financées antérieurement ou pour de nouvelles initiatives. La plus importante augmentation correspond aux 181,3 millions de dollars affectés aux conventions collectives, suivie des 82,9 millions de dollars approuvés pour les initiatives annoncées dans les budgets fédéraux.

La gestion des dépenses au cours de l'exercice 2002-2003 a représenté un défi particulier, en raison de la charge de travail découlant du resserrement des mesures de sécurité à la frontière. Nous avons géré le manque de fonds opérationnels de 10 millions de dollars pour les services fiscaux grâce à des gains en efficience généraux et d'autres ajustements apportés au soutien des programmes. En outre, l'ADRC a réaffecté 83,6 millions de dollars au plan



Dans le cadre de notre mission, qui consiste à assurer la sécurité et le bien-être des Canadiens, nous offrons nos services aux principaux groupes suivants :

#### Clients des services fiscaux

Nous travaillons avec plus de 29 millions de contribuables, d'entreprises, de fiduciaires et d'organisations. Comme notre régime fiscal se fonde sur l'autocotisation et l'observation volontaire, l'ADRC doit aider les Canadiens à comprendre et à respecter les règles, à remplir leurs obligations et à recevoir les prestations appropriées. D'autre part, afin que chacun soit traité équitablement, des mesures d'exécution responsables doivent contrebalancer ces activités de facilitation. Le niveau d'observation fiscale au Canada continue d'être élevé. Plus de 90 % de toutes les recettes sont versées à l'ADRC sans qu'elle ait recours à des mesures d'exécution.

#### Clients des douanes

Même si les douanes ont un lien direct avec plus de 98 millions de voyageurs et quelque 170 000 importateurs commerciaux chaque année, notre clientèle s'étend bien au-delà de la frontière. En plus des négociants (importateurs, exportateurs, courtiers et propriétaires d'entreprise) qui comptent sur nous pour appliquer la législation et la réglementation commerciales de manière uniforme et équitable afin d'appuyer la croissance économique du Canada, notre clientèle comprend les quelque 30 millions de Canadiens qui dépendent de nous pour les protéger contre les menaces externes à leur santé et à leur sécurité.

#### Bénéficiaires de prestations

Des programmes tels que la prestation fiscale canadienne pour enfants aident plus de 10 millions de contribuables et de familles à revenu faible ou modeste pour augmenter leur revenu familial. D'autres programmes que nous administrons pour le compte des provinces et des territoires permettent également de compléter les revenus des ménages. En s'assurant que les bons montants sont versés aux bonnes personnes à temps, l'ADRC appuie des buts économiques et sociaux importants.

#### Clients des appels

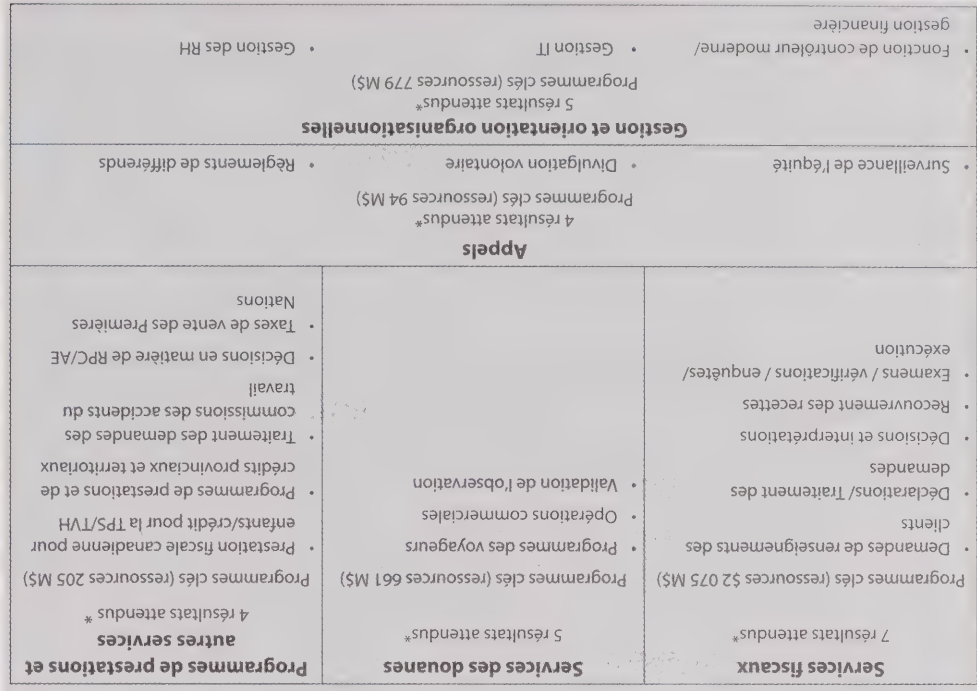
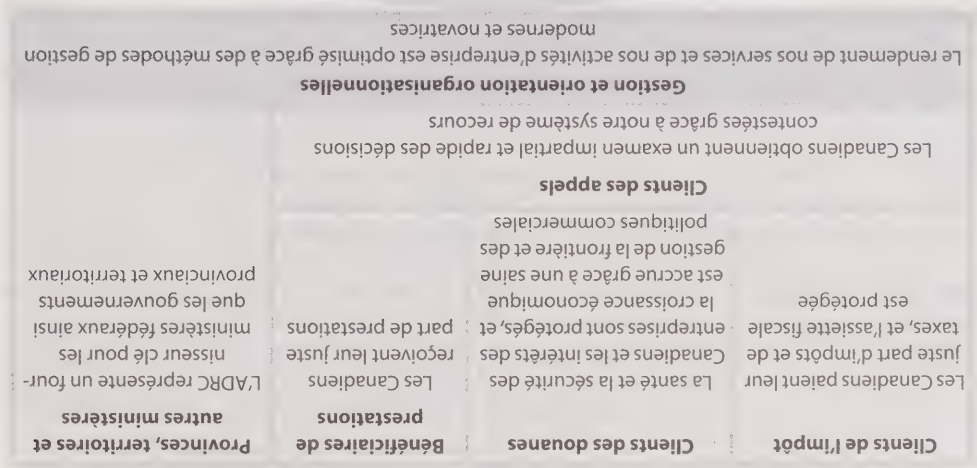
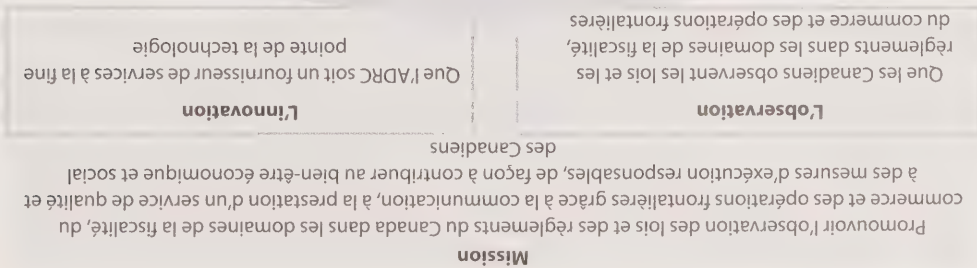
L'ADRC administre l'un des plus importants processus de règlement des différends du gouvernement du Canada en permettant à ses clients d'exercer leur droit de recours fondamental dans le cadre de leurs transactions avec le gouvernement fédéral. Plus de 85 000 contribuables et entreprises ont exercé leur droit de recours cette année. Près de 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, TPS/TVAH, taxes d'accise et droits de douane étaient en cause. Notre engagement à offrir un système juste et impartial est renforcé par l'Initiative en matière d'équité, des dispositions adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement aux clients dans les circonstances indépendantes de leur volonté, et par le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux contribuables de corriger les erreurs ou les omissions passées.

#### Provinces, territoires et autres ministères

Avec plus de 60 ententes sur la prestation de programmes conjoints, l'ADRC représente un fournisseur clé pour les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les Premières nations. En tant que premier point de contact pour les personnes et les marchandes qui entrent au Canada, l'ADRC fournit un certain nombre de services à la frontière – comme la perception de la taxe de vente provinciale pour le compte des provinces – au nom d'un grand nombre de ministères et organismes gouvernementaux tels que Citoyenneté et Immigration Canada et Agriculture et Agro-alimentaire Canada. Dans le cadre de nos nombreux autres programmes conjoints, nous travaillons avec les autres organismes d'exécution fédéraux comme la Gendarmerie royale du Canada et d'autres organismes d'application de la loi pour lutter contre le blanchiment d'argent, le financement des activités terroristes, l'évasion fiscale et douanière ou d'autres activités illégales.



Tableau 1 : ADRC – Schéma des résultats stratégiques



Pourquoi nous existons

Nos résultats stratégiques

Nos clients et les résultats escomptés

Nos secteurs d'activité, résultats, programmes et clés

Voir Rendement par secteur d'activité ou Annexe C à la page 1-107 pour voir la liste complète des résultats attendus par secteur d'activité.

## Aperçu de l'ADRC

### Notre mission

La mission de l'ADRC consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

À l'ADRC, notre travail touche tous les Canadiens et les millions d'étrangers qui visitent le Canada ou y font des affaires. Nous administrons les lois fiscales et commerciales ainsi que les programmes de prestations qui s'adressent aux particuliers et aux familles et nous réglementons le passage des voyageurs et des expéditions commerciales à la frontière.

## Les résultats stratégiques et les résultats escomptés de l'ADRC

Dans le contexte de notre mission, nous avons défini deux résultats stratégiques qui représentent ce que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation. Notre premier résultat stratégique est l'**observation** – que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Ce résultat est guidé par notre vision et nos valeurs, qui comprennent le respect, l'intégrité, la collaboration et le professionnalisme. Les résultats escomptés de nos principaux secteurs d'activité – impôt, douanes, programmes de prestations et appels – contribuent à atteindre ce résultat stratégique.

Notre second résultat stratégique est l'**innovation** – que l'ADRC soit un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Nous croyons que grâce à des méthodes modernes et novatrices, nous serons mieux en mesure d'atteindre notre objectif qui consiste à assurer l'observation; de plus, les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ADRC en tant que fournisseur de services clés. Par conséquent, notre programme d'innovation comprend quatre objectifs de changement : la transformation de nos activités principales pour assurer une meilleure prestation des services; le renouvellement et la réforme des ressources humaines; la réforme et le renouvellement administratifs; la gestion transparente axée sur les résultats.

Notre principal résultat  
stratégique est l'**observa-  
tion** favorisée par  
l'**administration innovatrice**  
de programmes abordables  
de grande qualité.

Le tableau 1 illustre le cadre stratégique que nous utilisons aux fins de la planification et de la production de rapports. Il établit un lien entre notre mission et nos résultats stratégiques et harmonise les mesures prises pour atteindre ces résultats avec les besoins de nos groupes de clients et principaux partenaires. Ce schéma des résultats stratégiques indique aussi nos résultats escomptés et nos résultats attendus par secteur d'activité ainsi que les principaux programmes que nous avons créés en vue de réaliser notre mission.

Afin d'évaluer notre rendement en ce qui concerne l'atteinte des six résultats escomptés stratégiques pour l'innovation et les opérations principales, nous avons établi 25 résultats attendus qui sont conformes à nos buts et objectifs énoncés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Sur recommandation du Bureau du vérificateur général et du Secrétaire du Conseil du Trésor, cette année, nous avons réduit le nombre de résultats attendus de 34 à 25, et ce, tout en continuant de produire des rapports suffisamment compréhensifs. L'Annexe C à la page I-107 fournit une liste des modifications apportées aux résultats attendus.

## Etablir des partenariats plus solides

Afin de mieux relever les défis exceptionnels que pose la sécurité à la frontière ces dernières années, nous avons élargi nos partenariats avec des ministères et organismes canadiens et américains et d'autres entités internationales. Par exemple, nous avons entrepris des initiatives clés dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada/États-Unis afin de mieux assurer la sécurité de nos frontières communes avec les États-Unis et nous avons travaillé avec Santé Canada à l'élaboration de mesures de tri pour combattre la propagation, liée aux déplacements, du SRAS. Nous nous efforçons en même temps de renforcer nos partenariats avec les provinces et territoires en ajoutant de nouveaux programmes, des échanges de données et des arrangements liés au numéro d'entreprise tout en assurant une meilleure reddition de comptes. Les dossiers fédéraux-provinciaux rendent quelque peu plus difficile l'établissement de nouveaux partenariats, et nos progrès ont été moins rapides que prévu. Néanmoins, nous sommes montés au créneau, dans le but d'offrir plus de programmes à nos partenaires au cours des prochaines années, tels de meilleurs arrangements relatifs aux commissions des accidents du travail et l'administration de nouveaux programmes.

## Conclusion

En bout de ligne, tous nos efforts sont dictés par l'objectif d'utiliser efficacement nos ressources afin de promouvoir le respect des exigences dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Bien que la plupart des entreprises et des particuliers canadiens se conforment à la loi, il y aura toujours des cas d'observation, intentionnelle ou non. Notre approche pour assurer l'observation fait l'équilibre entre l'éducation et les services, d'une part, et l'exécution responsable, d'autre part. À la frontière, nous accordons davantage d'attention aux secteurs présentant des risques élevés ou inconnus alors que nous fournissons un service meilleur et plus rapide aux voyageurs et aux négociants présentant peu de risques. Nous avons beaucoup investi dans les nouvelles technologies pour renforcer notre capacité d'interdire les armes et les marchandises de contrebande. Dans les secteurs de l'impôt et des prestations, nous sommes en mesure de mieux cibler, aux fins de vérification, les cas potentiels d'observation en souffrance et nous avons consacré plus de ressources à nos programmes d'observation, ce qui nous a permis d'accroître considérablement les recettes au cours des deux dernières années. De plus, à la lumière du dossier de la fraude en matière de TPS/TVH, nous avons apporté un certain nombre de changements au programme d'inscription à la TPS/TVH dans le but de réduire les risques de demandes frauduleuses. D'après les preuves et les estimations dont nous disposons, nous jugeons que les niveaux d'observation demeurent dans l'ensemble raisonnablement élevés, et nos initiatives dans les domaines des services, des partenariats et des gains de rendement sur le plan des opérations favoriseront un environnement où les niveaux d'observation continueront d'augmenter.



L'ADRC a été établie en 1999 à titre d'agence au sein de la fonction publique et a obtenu plus de pouvoirs et de marge de manœuvre qu'elle n'en disposait auparavant à titre de ministère. Depuis, nous tirons profit de cette souplesse pour être plus efficaces, améliorer le service aux Canadiens et établir des relations plus solides avec nos partenaires, le tout pour nous aider à remplir notre mission ultime de promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Même si nous faisons face à des contraintes financières, nous sommes dans la bonne voie relativement à la réalisation de nos objectifs dans chacun de ces secteurs. Dans les secteurs où notre rendement ne répond pas encore à nos attentes, nous avons un programme d'amélioration du rendement.

## Réaliser des gains de rendement sur le plan des opérations

Notre passage au statut d'agence a mis en marche un processus de réforme et de renouvellement fondamental visant à réduire les frais généraux et à mieux intégrer la gestion financière et la répartition des ressources à la planification des opérations et à l'établissement des rapports pertinents. Tel qu'indiqué dans une étude entreprise par le Forum des politiques publiques, nous avons réussi à mettre en place les structures et les processus de notre régime de régie qui aide la direction à être plus rapide, mieux informée et plus réceptive au moment de la prise de décisions. Notre processus de renouvellement a également comporté d'importants changements touchant les ressources humaines dans le but de rationaliser les processus d'embauche, de donner aux gestionnaires de plus grands pouvoirs décisionnels et de plus grandes responsabilités, de veiller à ce que les employés aient les compétences et la formation nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités et d'améliorer les relations de travail. Nos réformes sont fondées sur les principes de la fonction de contrôleur moderne, y compris la planification stratégique, une saine gestion des risques, la transparence et la responsabilité. Certains éléments du processus sont toujours en évolution, comme l'intégration de l'information financière et non financière pour une meilleure prise de décisions. Dans l'ensemble, toutefois, nous avons fait des progrès considérables au cours de nos trois ans à titre d'agence, et nous sommes dans la bonne voie pour concrétiser la transformation de notre vision de la réforme et du renouvellement fondamental.

## Améliorer le service aux Canadiens

Nous avons poursuivi activement un programme de changement afin de suivre le rythme des percées technologiques, des pratiques commerciales et de gestion, des priorités du gouvernement et des nouvelles attentes des Canadiens à l'égard du service. Notre stratégie a été de simplifier les processus pour les contribuables, les voyageurs et les négociants présentant peu de risques, tout en nous attaquant de façon plus efficace aux secteurs présentant des risques plus élevés. Un élément important de cette stratégie a été l'adoption de nouvelles technologies. En appuyant l'initiative Gouvernement en direct, nous continuons d'être un chef de file pour ce qui est de fournir aux Canadiens des services gouvernementaux électroniques. Nos investissements dans des systèmes et des outils informatiques portent fruits. Par exemple, la popularité croissante de la production des déclarations de revenus par voie électronique donne lieu à un service plus rapide, une exactitude accrue et une plus grande efficacité. Même si nous n'avons pas encore atteint notre objectif selon lequel la majorité des déclarations soient produites par voie électronique, la propension est positive. De plus, l'avantage de Canadiens chaque année tire profit de notre éventail croissant d'options de libre-service par le biais d'Internet pour obtenir l'information dont ils ont besoin et mettre à jour leurs comptes sans avoir à téléphoner pour obtenir de l'aide. À la frontière, nos programmes de permis et de préautorisation comme CANPASS, NEXUS et EXPRES (le programme des expéditions rapides et sécuritaires) aident à accélérer le passage des voyageurs et des marchandises présentant des risques peu élevés.

Nous avons aussi fait de grands progrès pour ce qui est d'améliorer nos processus de base, notamment dans les domaines de l'accessibilité des services de renseignements téléphoniques, des déclarations de TPS/TVH, du traitement des déclarations T2 des sociétés et des délais requis pour régler les cas d'appel. Nous avons amélioré notre rendement global par rapport à nos normes de service et à nos objectifs de rendement internes, même si nous ne répondons pas encore aux attentes dans certains domaines.



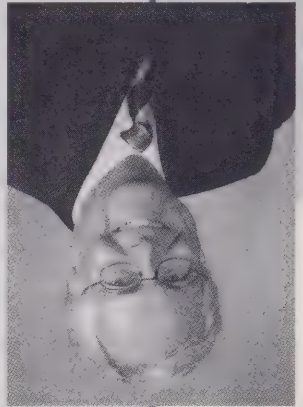
## Introduction par le commissaire

L'ADRC assure la promotion de l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous mesurons notre succès à partir de plusieurs résultats très tangibles et très importants aux yeux des Canadiens. Nos frontières sont-elles protégées des terroristes et d'autres menaces à notre sécurité? En faisons-nous suffisamment pour favoriser la croissance économique du Canada? Les Canadiens reçoivent-ils le versement de leurs prestations en temps voulu? Les particuliers et les entreprises ont-ils accès à des processus d'appel impartiaux et en temps opportun? Et, finalement, une question qui nous touche tous : payons-nous notre part équitable de taxes – ni plus ni moins?

En 2002-2003, l'ADRC a continué d'avoir des résultats remarquables qui n'auraient pas été possibles sans le professionnalisme de ses employés et la coopération de ses partenaires et clients. Nous avons travaillé étroitement avec nos collègues de Santé Canada afin de réagir à l'écllosion du Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Nous avons joint nos efforts à ceux des États-Unis pour mettre en place des programmes douaniers visant à protéger notre société et à accélérer le commerce légitime. Nous avons effectué plus de 99 % de versements de prestations en temps voulu. Nous avons appris à régler beaucoup plus rapidement nos différends. Nous avons aussi apporté plusieurs changements administratifs afin de réduire le risque de demandes de remboursement frauduleuses de la TPS/TVH.

Je suis fier d'annoncer que nous sommes à l'avant-garde des dernières avancées technologiques, des pratiques d'affaires et de gestion et des priorités du gouvernement. Nous appliquons aussi un programme d'innovation dynamique en matière de services, améliorant ainsi la position de leadership de l'ADRC quant au cybergouvernement. Nos clients peuvent produire leurs déclarations par voie électronique ou demander des renseignements sur leurs comptes, partout, pratiquement à tout moment. La réduction du fardeau des déclarations et de l'observation de cette façon ne profite pas seulement aux entreprises et aux particuliers, elle favorise aussi les politiques générales du gouvernement du Canada visant à promouvoir l'innovation en matière de services et à améliorer la productivité globale. Il ne s'agit que de quelques exemples de l'engagement pris par l'ADRC à l'égard de l'amélioration des services offerts aux Canadiens.

Nous ne pouvons que continuer à connaître ce type de succès si les Canadiens ont confiance en l'intégrité de notre organisation. La confiance qu'ont les particuliers et les entreprises dans l'ADRC est une pierre angulaire de l'administration fiscale et douanière du Canada. Nous nous efforçons de maintenir et d'encourager cette confiance – en mettant la priorité sur l'équité, l'honnêteté et le professionnalisme à tous les niveaux de notre organisation. Les dispositions d'équité de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi des douanes*, la *Loi sur la taxe d'accise*, notre processus d'appel indépendant et notre Code de déontologie et de conduite renforcent notre engagement de justice et d'impartialité.



Le commissaire de l'ADRC,

Alan Nymark

Dans le cadre de l'ensemble des activités de l'ADRC, nous nous efforçons de surmonter les défis et de prendre les mesures importantes nécessaires tout en respectant notre mandat relatif à l'observation. Notre réussite est le résultat des efforts de nos employés ainsi que de la coopération et de la confiance de nos clients et partenaires. Je suis convaincu que l'ADRC est un organisme dynamique prêt à relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle.





# Table des matières

## Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2002-2003

Introduction par le commissaire .....	1-1
Résumé .....	1-2
Introduction .....	1-15
Aperçu de l'ADRC .....	1-17
Rendement par résultat stratégique .....	1-22
Rendement par secteur d'activité .....	1-34
Services fiscaux .....	1-52
Programmes de prestations et autres services .....	1-65
Services des douanes .....	1-78
Appels .....	1-88
Gestion et orientation organisationnelles .....	1-105
Evaluation par la vérificatrice générale .....	1-106
Annexes .....	1-107
Annexe A – Conseil de direction .....	1-109
Annexe B – Structure organisationnelle de l'Agence .....	1-111
Annexe C – Résultats attendus par secteur d'activité .....	1-118
Annexe D – Etablissement de rapports à l'échelle du gouvernement .....	1-119
Annexe E – Rendement global par rapport aux normes de service .....	1-122
Annexe F – Sites Web clés pour obtenir d'autres renseignements .....	1-122
Annexe G – Glossaire .....	1-122
Annexe H – Acronymes et Abréviations .....	1-122





## Énoncé de responsabilité de la direction à l'égard des renseignements sur le rendement

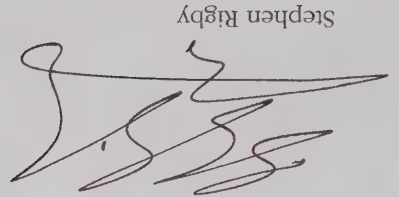
Le *Rapport annuel* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour l'exercice qui s'est terminé au 31 mars 2003 a été préparé sous la supervision de la ministre du Revenu national et du commissaire, avec l'appui du conseil de direction de l'ADRC. La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* prévoit qu'un rapport annuel doit être déposé devant le Parlement. Ce rapport doit comprendre de l'information sur le rendement de l'ADRC par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Il doit également présenter l'évaluation, faite par la vérificatrice générale du Canada, de l'équité et de la fiabilité de cette information. Ce n'est pas le rôle de la vérificatrice générale du Canada d'évaluer le rendement effectif de l'ADRC ni de faire des commentaires à ce sujet.

La direction est responsable de l'exactitude et de l'intégrité de l'information présentée dans le rapport. Pour réaliser cette responsabilité, elle maintient des systèmes et des pratiques de contrôle de gestion et financiers qui garantissent de façon raisonnable que l'information est exacte et complète. Comme l'indique le rapport, la direction a utilisé des renseignements sur les meilleurs jugements et estimations de la direction. Comme l'indique le rapport, la direction a utilisé des renseignements sur le rendement qui, dans certains cas, ne respectent pas encore les attentes normales de l'ADRC à l'égard de l'intégrité et de la précision; cependant, il s'agit des meilleurs renseignements dont on dispose à l'heure actuelle, et la direction considère qu'ils sont appropriés compte tenu des circonstances.

Afin de garantir un degré d'assurance accru, la Vérification interne et l'Évaluation des programmes effectuent des examens indépendants de différents aspects des renseignements liés au rendement de l'ADRC. En outre, le comité de la vérification et des ressources du conseil de direction supervise les responsabilités de la direction quant à la tenue de systèmes adéquats pour la préparation de rapports sur le rendement, de rapports financiers et de rapports de contrôle interne, et se réunit périodiquement avec des vérificateurs internes et externes. Le conseil de direction recommande le Rapport annuel à la ministre pour approbation.

Le présent volume du *Rapport annuel* renferme des renseignements sur le rendement de l'ADRC et comprend l'évaluation effectuée par la vérificatrice générale du Canada. Le deuxième volume, *États financiers de l'ADRC*, contient les états financiers vérifiés établis selon la comptabilité d'exercice et des renseignements financiers supplémentaires non vérifiés en vue de rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits. Les dépenses par secteur d'activité présentées dans ce volume sont conformes à la méthode de rapport pour les crédits parlementaires, qui diffère de la méthode de comptabilité d'exercice intégrale qui est utilisée dans les états financiers vérifiés. De plus, à la suite du passage à la comptabilité d'exercice pour tous les revenus, annoncé dans le Budget fédéral de 2003-2004, les montants à recevoir dans ce volume se limitent aux montants qui ont fait l'objet d'une cotisation par l'ADRC, mais qui n'ont pas encore été perçus. Un rapprochement avec les montants déclarés dans les états financiers vérifiés est inclus dans le présent rapport.

L'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire  
Direction générale des finances et de l'administration,



Stephen Rigby



## Avant-propos du président

Le 31 mars 2003, l'ADRC a marqué la fin de sa troisième année de fonctionnement à titre d'agence. Notre transformation continue visant à faire de l'Agence une organisation dynamique tournée vers l'avenir est le résultat d'un travail d'équipe, et mes collègues du conseil de direction et moi sommes très fiers de faire partie d'un groupe aussi stimulant et dévoué.

Ces dernières années, les attentes relatives au plus haut degré d'intégrité et de confiance ont augmenté, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Une des principales responsabilités du conseil de direction a été d'orienter l'ADRC dans la création d'une structure de régie solide pour assurer une surveillance de gestion et un leadership efficaces. C'est dans ce contexte que le présent *Rapport annuel* souligne les améliorations continues de l'ADRC dans les domaines des contrôles financiers, de la gestion du risque ainsi que des valeurs et de l'éthique.

L'ADRC a démontré qu'elle est capable de réagir rapidement et efficacement aux risques et aux défis avec lesquels nous devons dorénavant composer dans un environnement incertain. Je crois que cette capacité est en grande partie attribuable à la latitude offerte par notre nouveau statut d'agence. Nous établissons de nouveaux partenariats avec les provinces, les territoires et d'autres gouvernements. Nous avons laissé à nos gestionnaires la tâche de prendre un plus grand nombre de décisions et nous rationalisons nos processus de recrutement et de gestion.

*Le Rapport annuel 2002-2003* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada atteste de notre engagement durable en matière de reddition de comptes justes et fiables au Parlement et aux Canadiens. Nous profitons de cette occasion pour faire état de notre rendement et mettre en évidence nos réussites, tout en fournissant un compte rendu fidèle des secteurs où des améliorations sont encore nécessaires.

Mes collègues et moi sommes convaincus que, dans les années à venir, les employés de l'ADRC continueront de chercher des façons innovatrices d'assurer la prestation des programmes et des services de la plus haute qualité auxquels s'attendent et ont droit les Canadiens.

Le président du conseil de direction,



Michael L. Turcotte







## Message de la ministre

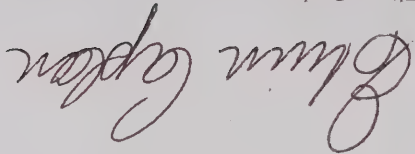
J'ai l'honneur de déposer le troisième *Rapport annuel au Parlement* de l'ADRC et je suis extrêmement fière d'être ministre de cette organisation dynamique. La confiance qu'ont les particuliers et les entreprises dans l'ADRC est une marque du professionnalisme et du dévouement de tous nos employés.

L'excellence du service à la clientèle est la clé de l'obtention et du maintien de hauts niveaux de confiance dans nos programmes et services et de hauts taux d'observation des lois fiscales et douanières du Canada. Les progrès réalisés au chapitre de l'amélioration continue du service aux clients, c'est-à-dire les Canadiens, les entreprises et les voyageurs, découlent directement d'un milieu de travail qui fait valoir les connaissances, les compétences et un sentiment d'engagement. Nous avons établi une réputation de chef de file à la fonction publique fédérale dans les domaines des ressources humaines et de l'informatique et nous sommes désireux d'échanger des pratiques exemplaires avec nos collègues et partenaires.

Les taux d'observation des lois fiscales au Canada sont demeurés élevés cette année, ce qui met en lumière le fait que notre régime fiscal est un des meilleurs au monde. Nous avons également relevé de nombreux défis, y compris la mise en œuvre de nouvelles initiatives des douanes dans le cadre de la *Déclaration sur la frontière intelligente Canada-Biais-Unis*, tout en réagissant de façon efficace aux menaces accrues à la sécurité nationale et publique.

Comme le démontre notre rendement – de notre réponse à l'écllosion du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) à notre poursuite en justice des cas de fraude liée à la TPS et de notre traitement du problème des paradis fiscaux à l'étranger à la protection des Canadiens contre le terrorisme à la frontière – les questions qui préoccupent le plus les Canadiens sont aussi les principales priorités de l'ADRC.

La ministre du Revenu national,



Elinor Caplan



## Faits saillants du rendement

L'ADRC est déterminée à rendre compte aux Canadiens de la façon dont elle administre les régimes des impôts et taxes, des douanes et des prestations sociales. À cette fin, nous établissons des objectifs de rendement significatifs et mesurons le rendement de façon objective afin d'instaurer des améliorations continues dans l'ensemble de nos secteurs d'activité. Comme il est indiqué ci-dessous, nous sommes d'avis qu'en 2002-2003, nous avons continué à atteindre la majorité des résultats attendus que nous avons établis en vue de nos résultats stratégiques en matière d'observation et d'innovation. En même temps, nous avons relevé un certain nombre de secteurs où le rendement est inférieur à nos attentes.

### Réussites remarquables

- Les délais de traitement pour les déclarations T1 (particulier), T2 (société), T4 (employeur) et T5 (placement) ont dépassé les objectifs de rendement, et des améliorations considérables ont été apportées à la rapidité du traitement des déclarations T2 des sociétés.
- Nous avons continué à accélérer le mouvement des échanges commerciaux et des déplacements légitimes, et à cibler les secteurs présentant des risques élevés, appuyés par la technologie et le traitement en fonction des risques, comme en font preuve les importations saisies des douanes estimées à 539 millions de dollars.
- Nous avons dépassé nos engagements envers le gouvernement du Canada relativement à l'incidence fiscale des programmes d'observation et du recouvrement des comptes non réglés.
- Il y a eu amélioration de l'accès, en période de pointe, au service téléphonique pour les demandes de renseignements fiscaux généraux et pour les entreprises.
- Il y a eu amélioration de près de 20 % en ce qui concerne les délais d'exécution pour le traitement des appels en matière d'impôt, de TPS/TVH et de RPC/AE, par rapport à l'an dernier.
- À compter de 2002-2003, nous avons pleinement mis en œuvre la comptabilité d'exercice pour les recettes et présenté des rapports dans les *Comptes publics du Canada* et les *États financiers de l'ADRC*.
- Nous avons maintenu notre rendement solide en distribuant plus de 99 % de 68 millions de paiements à temps dans le cadre du programme de la prestation fiscale canadienne pour enfants, du programme du crédit pour la TPS/TVH et de programmes provinciaux et territoriaux connexes de prestations et de crédits.
- La plupart de nos initiatives d'innovation en matière de ressources humaines (RH) sont terminées ou respectent le calendrier prévu. Par exemple, des plans d'apprentissage individuels sont en place pour plus de 30 000 gestionnaires et employés, et environ 6 % de la masse salariale de l'ADRC a été investie dans des activités d'apprentissage.
- Nous avons reçu deux prix de distinction or à l'Exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC) pour des réalisations en technologie de l'information liées au cybergouvernement, soit pour les projets de changements d'adresse en ligne et d'autocotisation des douanes.

### Secteurs à améliorer

- Les niveaux des comptes clients et la provision pour créances douteuses demeurent élevés.
- D'autres progrès sont nécessaires relativement à la surveillance et aux rapports de nos normes de service existantes ainsi qu'à la mise en place de nouvelles normes de service pour démontrer aux Canadiens l'engagement en matière de services que nous avons pris envers eux en adoptant ces normes.
- Peu de progrès ont été faits pour ce qui est de mesurer l'uniformité de l'application des dispositions d'équité des lois relatives à l'impôt, aux douanes et à l'accise que nous administrons dans tous les programmes et toutes les régions.
- Le niveau de notre arriéré de cas pour le traitement des appels en matière d'impôt sur le revenu, de TPS/TVH et de RPC/AE demeure à un niveau inacceptablement élevé.
- D'autres améliorations doivent être apportées à l'information sur la mesure du rendement pour les Douanes, les RH et la Gestion financière.

## Priorités d'amélioration du rendement

Les secteurs où des améliorations sont requises, notamment ceux où l'on a relevé une lacune importante liée au rendement ou une faible fiabilité des données, font l'objet d'un suivi au moyen de différentes stratégies et initiatives. Nos priorités d'amélioration du rendement (à la page 1-31) représentent les priorités de cette année sur le plan des améliorations. Douze de ces secteurs sont reportés de l'année dernière, la plupart étant liés aux normes de service et à la mesure du rendement. Ils figurent encore sur la liste soit parce que nous n'avons pas tout à fait atteint nos attentes, soit parce qu'ils font partie d'un effort d'amélioration pluriannuel, complétant les engagements de trois ans présentés dans notre *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*. En cherchant à instaurer des améliorations du rendement, l'ADRC tente d'établir l'équilibre entre ses efforts pour réaliser son programme de changement et l'obligation de maintenir l'intégrité de nos systèmes actuels d'exécution des programmes.



# Coup d'œil sur l'ADRC en 2002-2003

98,3 millions de voyageurs sont entrés au Canada aux points de service des douanes

Ententes de perception fiscale avec les provinces, les territoires et les Premières nations représentant 37,2 milliards de dollars en 2002-2003

Application des dispositions d'équité : annulation de 321 millions de dollars (montant estimatif) en intérêts et pénalités

Plus de 22 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiduciaires et 1,4 million de déclarations de revenus des sociétés traitées

Environ 11 millions de demandes d'accès aux pages sur l'impôt et les taxes du site Web de l'ADRC chaque mois durant la période de production des déclarations

Plus de 11 milliards de dollars versés sous forme de prestations et de crédits à plus de 10 millions de bénéficiaires canadiens admissibles

Plus de 305 milliards de dollars ont été perçus, une moyenne de 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable

Plus de 25 millions de demandes de renseignements du public

Plus de 60 ententes avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux concernant l'exécution conjointe de programmes

Des saisies douanières s'élevant à quelque 539 millions de dollars

Près de 16 000 bénévoles ont rempli 498 000 déclarations de revenus

Plus de 54 000 employés dans Canada durant les périodes de pointe

Près de 11 millions de mainlevées commerciales traitées chaque année par les douanes

## Évaluation de notre rendement

Nous évaluons notre rendement à trois niveaux, soit par rapport aux deux résultats stratégiques, observation et innovation, aux six résultats escomptés et aux 25 résultats attendus particuliers concernant nos cinq secteurs d'activité, en utilisant l'échelle d'évaluation suivante :

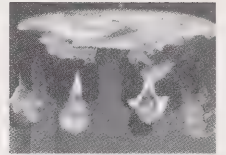
Évaluation du rendement		Fiabilité des données	
<b>Atteint</b>	Notre rendement a répondu à nos attentes.	<b>Bonne</b>	L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.
<b>En grande partie atteint</b>	Notre rendement a répondu à la plupart de nos attentes.	<b>Raisonnable</b>	L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.
<b>Non atteint</b>	Notre rendement n'a pas répondu à la plupart de nos attentes ou à nos attentes clés.	<b>Faible</b>	Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est faite en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

## Présentation de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) emploie plus de 54 000 personnes, près du cinquième de la fonction publique du Canada dans plus de 750 points de service partout au Canada. En tant qu'administrateurs des régimes fiscal et douanier, nous percevons plus de 300 milliards de dollars, et distribuons plus de 11 milliards de dollars de prestations à des millions de familles pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux; nous gérons la sécurité à la frontière; et nous administrons les lois commerciales. Notre travail est important, et la façon dont nous le faisons influe directement sur le bien-être économique et social, la sécurité et la protection des Canadiens.

Depuis 1999, l'ADRC poursuit un programme dynamique d'**innovation** pour améliorer les services tout en veillant à assurer un degré élevé d'**observation** des lois que nous avons pour mandat d'appliquer. Nous avons fait des progrès considérables quant à la modernisation de nos opérations. Nous adoptons de nouvelles approches pour la gestion de notre personnel, et nous concevons et offrons aux Canadiens et aux entreprises des services en ligne plus pratiques.

Notre but ultime est de veiller à ce que, dans l'ensemble, le système fonctionne au moindre coût possible et dans les meilleurs intérêts du Canada et des Canadiens. Nous croyons en la prestation du meilleur service possible à nos clients, appuyée par un régime d'exécution équitable et responsable pour gagner la confiance des Canadiens et de nos partenaires.



## Au sujet de Rendons compte

**Rendons compte**, notre rapport annuel sur le rendement présenté au Parlement, porte sur deux thèmes clés : les réalisations de l'ADRC depuis sa transformation en agence et, dans le cas du présent rapport, pendant sa troisième année en tant qu'agence, ainsi que la capacité de son personnel à réaliser la promesse du statut d'agence. Dans ces deux thèmes, le même fil conducteur ressort : le travail d'équipe est essentiel tant à nos réussites jusqu'à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés dans nos plans d'entreprise. Comme élément sous-jacent à ce thème, on trouve l'engagement ferme de constituer une organisation branchée et apprenante, où nous pouvons travailler ensemble en vue de réfléchir à nos expertises (qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs) ainsi que sur les idées, connaissances et aperçus nouveaux qui nous permettront d'améliorer continuellement notre rendement.

Cette année, **Rendons compte** se divise en deux volumes. Le présent volume donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et renferme des résumés de notre rendement dans chacun de nos cinq secteurs d'activité par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Le deuxième volume, *États financiers de l'ADRC*, présente l'information financière liée à notre exploitation et à nos responsabilités en 2002-2003. Il comprend également des renseignements financiers supplémentaires destinés à répondre aux exigences touchant les rapports sur le rendement à l'échelle de l'administration fédérale.





*Pour vous servir encore mieux !  
More Ways to Serve You!*

# Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2002-2003

rendons compte

32 45

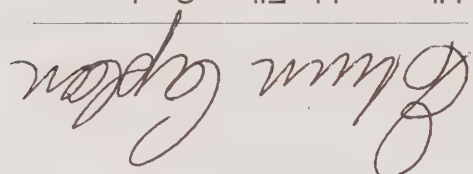


Le présent *Rapport sur le rendement* est identique au *2002-2003 Rapport annuel* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Le ministre du Revenu national dépose le *Rapport annuel* de l'ADRC au Parlement selon les exigences de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Le *Rapport sur le rendement* et le *Rapport annuel* de l'ADRC contiennent les mêmes renseignements détaillés et une évaluation du vérificateur général du Canada sur la justesse et la fiabilité de ces renseignements, ainsi que l'avis du vérificateur général du Canada sur les états financiers de l'ADRC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le *Rapport annuel* de l'ADRC, visitez le Web à l'adresse [www.adrc.gc.ca](http://www.adrc.gc.ca), ou écrivez au directeur, Division de la régie et de la responsabilité de l'entreprise, Direction générale des finances et de l'administration, Agence des douanes et du revenu du Canada, 555 avenue Mackenzie, Ottawa, Canada K1A 0L5.

**Agence des douanes  
et du revenu du Canada**

**Rapport sur le rendement**

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2003

  
L'honorable Elinor Caplan  
Ministre du revenu national





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépendre de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/02-03/guidance/gl-id\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/02-03/guidance/gl-id_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [ma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:ma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/10-2003  
ISBN 0-660-62358-7





# Agence des douanes et du revenu du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2003













3 1761 11548474 3

